

Technická univerzita v Liberci

**FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A
PEDAGOGICKÁ**

Katedra: Katedra pedagogiky a psychologie

Studijní program: Vychovatelství

Studijní obor: Pedagogika volného času

**Firemní teambuilding v České republice
Corporate team building in The Czech Republic**

Bakalářská práce: 09-FP-KPP-58

Autor:

Miroslava ŠAROCHOVÁ

Podpis:

.....

Vedoucí práce: PhDr. Jan Činčera, Ph.D.

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
81	0	5	4	32	1

V Liberci dne: 28. 04. 2011

Zadání práce

Čestné prohlášení

Název práce: Firemní teambuilding v České republice
Jméno a příjmení autora: Miroslava Šaročová
Osobní číslo: P07000121

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil/a elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl/a jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 28. 04. 2011

Miroslava Šaročová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Janu Činčerovi, Ph.D. za laskavý a obětavý přístup. Velmi si cením času, který mi věnoval při tvorbě této práce, vážím si jeho rad a kritických poznámek.

Také bych ráda poděkovala všem, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Zejména děkuji členům organizací, které nabízejí teambuildingové programy firmám, za ochotu při odpovídání na mé otázky, ať už ústní nebo písemnou formou.

Abstrakt CZ

Tato práce se zabývá mapováním organizací nabízejících teambuildingové programy firmám v ČR. Práce obsahuje souhrnný přehled takových organizací a jejich rozmístění v rámci ČR. Dále obsahuje analýzu patnácti vybraných organizací z hlediska spolupráce, nakládání s lidskými zdroji, používání metod, typů nabízených programů a uplatňování bezpečnostních standardů. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje pojem teambuilding a nabízí přehled nejdůležitějších teorií a konceptů, které jsou pokládány za kořeny teambuildingu. Praktická část popisuje průzkum organizací nabízejících teambuildingové programy firmám a obsahuje, mimo analýzy patnácti vybraných subjektů, souhrné výsledky průzkumu.

Klíčová slova: teambuilding, teambuildingový program, teamspirit, zážitková pedagogika, tým, týmová spolupráce, budování týmu, firemní vydělávání, skupinová dynamika, outdoor trénink

Abstrakt AJ

The diploma thesis deals with surveying of organizations offering teambuilding schemes to the firms in the Czech Republic. The thesis includes summary table such those organizations and their location within the scope of the Czech Republic. Next the thesis also includes the analysis of 15 organizations chosen in terms of cooperation, human resource treatment, method application, particular schemes offered and safety-related standards assertion. The thesis is divided in two parts-theoretical and practical. The theoretical part defines teambuilding conception and the practical one relates to the research of organizations offering teambuilding programmes to different firms. Except the anylysis of 15 chosen subjects the practical part includes sresearch results summary as well.

Key words: teambuilding, teambuilding program, teamspirit, experiential learning, team, teamwork, team building, corporate learning, group dynamics, outdoor training

Abstrakt NJ

Diese Arbeit befasst sich mit der Abbildung von Organisationen, welche Teambuildingprogramme für Firmen anbieten. Die Arbeit beinhaltet eine Gesamtübersicht jener Organisationen und deren Verbreitung in der Tschechischen Republik. Schwerpunkt ist eine Analyse von fünfzehn Organisationen in Hinblick auf Zusammenarbeit, der Behandlung von Humanressourcen, der Anwendung von Methoden, der angebotenen Programmtypen und der Anwendung von Sicherheitsstandards. Der theoretische Teil beschreibt den Begriff "Teambuilding" und bietet eine Übersicht der wichtigsten Theorien und Konzepte, die als die Wurzeln des Teambuildings gelten. Im praktischen Teil wird die Recherche der Organisationen evaluiert und zusammengefasst dargestellt.

Schlüsselwörter: Teambuilding, Teambuilding Programm Teamspirit, Erlebnispädagogik, Team, Teamarbeit, Teamaufbau, Unternehmen verdienen, Gruppendynamik, Outdoor-Training

Obsah

Úvod.....	1
Teoretická část	3
1 Vymezení pojmu Teambuilding	3
2 Kořeny teambuildingu	6
2.1 Hawthornské studie.....	6
2.2 Skupinová dynamika.....	7
2.3 Outward Bound.....	7
3 Kořeny teambuildingu v Čechách.....	9
3.1 Prázdninová škola Lipnice.....	10
3.2 Vysoké školy a interaktivní manažerský trénink	11
4 Zážitková pedagogika	12
4.1 Modely zkušenostního učení	13
4.1.1 Kolbův cyklus	14
4.2 Zpětná vazba	15
4.3 Princip dobrovolnosti.....	15
4.4 Komfortní zóny.....	16
5 Týmy.....	18
5.1 Tým.....	18
5.2 Pracovní skupina.....	18
5.3 Týmová spolupráce.....	20
5.3.1 Důvěra v týmu	21
5.3.2 Skupinová koheze	22
5.4 Vývojové fáze na cestě k efektivnímu týmu.....	24
6 Teambuildingové programy.....	26
6.1 Indoor trénink	26
6.2 Outdoor trénink.....	26
6.3 Nejčastěji užívané typy programů a aktivit	26
6.4 Organizace a spolupráce v oblasti nabídky teambuildingu	29
6.4.1 PSZV.....	29
6.4.2 ČSRLZ	30
7 Průzkum organizací nabízejících firemní teambuilding v ČR.....	32
7.1 Analýza vybraných organizací.....	36
7.1.1 Adventura s.r.o.....	36
7.1.2 ALPINAUTIC, s.r.o.....	38
7.1.3 Commservis.com, s.r.o.	39
7.1.4 Hajd s.r.o.....	41
7.1.5 INSPIRA, s.r.o.	41
7.1.6 Learn2Lead s.r.o.	43
7.1.7 NEW DAY s.r.o.....	45
7.1.8 Odyssey.....	46
7.1.9 Outdoor agency ECHO.....	48
7.1.10 OMT group s.r.o.	50
7.1.11 Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o.	51
7.1.12 Project Outdoor.....	54
7.1.13 STAN.....	56

7.1.14	SUNDISK s.r.o.	57
7.1.15	Tern	58
7.2	Souhrnné výsledky průzkumu	60
8	Diskuse.....	63
9	Závěr	65
	Seznam tabulek	66
	Seznam obrázků	66
	Literatura.....	67
	Internetové zdroje	68
	Seznam příloh	70

Úvod

Zájem o teambuildingové aktivity v České republice stále vzrůstá. Nejen velké zahraniční společnosti jsou ochotné investovat finanční prostředky do programů na rozvoj týmové spolupráce svých zaměstnanců. S rostoucí poptávkou roste i nabídka. Organizací, které nabízejí firmám teambuildingové programy v České republice, je velmi mnoho.

Široké užívání pojmu teambuilding způsobilo, že je českou veřejností ztotožňován s akcemi na podporu týmového ducha (teamspirit) a se zábavnými programy (fun), které jsou součástí zaměstnaneckých benefitů. Proto již dnes na internetových stránkách téměř každé společnosti nabízející „zážitky“ (od paintballu po jízdu na čtyřkolkách) najdeme zmínku o tom, že zajišťují také teambuilding pro firmy. To může některé manažery firem, méně erudované v oblasti práce s lidmi, mást a vést k objednání kurzu, který má za cíl „pouze“ pobavit, místo sofistikovaných programů zaměřených na cílené, promyšlené a strukturované budování pracovních týmů.

Výše nastíněná situace a osobní angažovanost v problematice teambuildingu mne vedla k výběru tématu bakalářské práce: „Firemní teambuilding v České republice“.

Cílem této práce je zmapovat organizace nabízející teambuildingové programy firmám v ČR, porovnat a analyzovat specifika přístupu, používané metodiky, uplatňování standardů a nakládání s lidskými zdroji v jednotlivých zkoumaných organizacích.

Vzhledem k specifčnosti teambuildingu v Čechách ve své práci čerpám především od domácích autorů. Nevynechávám však ani zahraniční zdroje, které využívám pro tvorbu některých kapitol teoretické části. Velmi významným zdrojem informací pro tvorbu praktické části práce mi byly vyplněné dotazníky zkoumaných organizací a internetové stránky těchto subjektů.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část si klade za cíl poskytnout čtenáři základní informace o teoretických východiscích teambuildingových programů a umožnit se v dané problematice zorientovat.

Praktická část se věnuje samotnému mapování firemního teambuildingu v ČR. Obsahuje seznam všech nalezených firem nabízejících teambuilding v odborném slova smyslu a analýzu patnácti vybraných firem v pěti kategoriích.

Teoretická část

1 Vymezení pojmu Teambuilding

Pojem teambuilding jako takový se objevil poprvé v šedesátých letech 20. století a stal se základem managementu. Původně se používal ke zlepšování mezilidských vztahů a sociálních interakcí mezi jednotlivci. Hlavní důraz byl kladen na vytváření vztahů, důvěru, harmonii a soudržnost týmu. Postupně se pozornost zaměřila i na oblast realizace výstupů, dosažení požadovaných cílů a splnění úkolů. (Horváthová, 2008, s. 108).

Za více než půlstoletí se pojem „teambuilding“ rozšířil tak, že bychom asi nenašli nikoho, kdo by ho minimálně jednou neslyšel.

V České republice se pojem teambuilding také dostal do povědomí, ale jeho vnímání není zcela jednotné.

Širší veřejnost si v současné době pod slovem teambuilding představuje jakoukoliv aktivitu ve skupině (od narozeninové oslavy po outdoorové kurzy). Většina odborníků se oproti tomu stále více přiklání k verzi, že teambuilding je vědomou a cílenou prací s týmem, tak aby mohl maximálně využívat každého svého člena. Zaměřuje se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci (Zahrádková, 2005, s. 21).

Pojem teambuilding ve smyslu vzdělávání a rozvoje firemních týmů lze vnímat dvěma způsoby.

Teambuilding jako styl práce s lidmi ve firmách, neziskových organizacích, volnočasových organizacích, ve školách apod., který se zabývá oblastmi, které popsala Horváthová (2008, s. 108). A to:

- rozvojem a zkvalitněním efektivní spolupráce v týmu,
- prohloubením sebepoznání i poznání členů týmu,
- vylepšením schopnosti týmu zvládat náročné situace,
- efektivnějším rozdělením týmových rolí,
- zlepšením komunikace v týmu,
- prohloubením vzájemné důvěry členů týmu,
- uměním řešit konflikty v týmu.

Oproti tomu teambuilding jako **sofistikovaný program sloužící k cílenému rozvoji konkrétních pracovních týmů**, tak jak ho definují Svatoš a Lebeda (2005, s. 69). Jehož hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce.

Pro potřeby této práce budu v následujících stránkách pojmu teambuilding užívat převážně ve smyslu programu, či organizované akce.

Jak už jsem předoslala v úvodu práce, v běžném jazyce veřejnosti, ani v jazyce obchodních společností se nedělá rozdíl mezi *teambuildingem*, zábavnými akcemi typu *teamspirit* a *fun* programy. Tato nejednotnost je velmi nepříjemná pro všechny zúčastněné subjekty. Z hlediska vztahu objednavatel – dodavatel teambuildingu je stejné pojmové východisko nezbytností.

Teamspirit events jsou akce na podporu týmového ducha. Hlavním smyslem těchto programů bývá nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Většinou jsou teamspirit akce pořádány pro velké skupiny klientů (celé firmy, všichni manažeři apod.). Prioritou na teamspirit

akcích je dobrá nálada, neformální atmosféra a odpočinek. Pro tento typ programů se často využívají outdoorové aktivity a aktivity přesahující rámec outdooru – motokáry, paintball, bungee jumping, čtyřkolky a další. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 67 – 68).

Teambuildingové programy jsou oproti teamspiritovým zaměřené na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu. Jsou určeny konkrétním pracovním skupinám a bývají delší než teamspiritové. Základní posun oproti teamspiritovým akcím spočívá ve využití skupinových rozborů, díky nimž je společný zážitek zpracováván do podoby zobecněné a v praxi následně využitelné zkušenosti. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 68 – 71)

Mimo teambuilding a teamspirit programů se v nabídkách organizací často objevují **fun programy**.

Firma Adventura Teambuilding na svých www stránkách (Adventura – teambuilding, 2008) uvádí, že *„fun je program, který účastníkům přináší odreagování a zábavu. Pomocí neobvyklého společného zážitku účastníků pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti se skupinou, a podporuje tak loajalitu k firmě. Součástí tohoto druhu programu jsou kromě aktivit týmových rovnocenně zastoupeny aktivity individuální.*

Všechny tyto programy jsou vhodné i pro velké skupiny - podle zaměření kurzu až pro stovky účastníků.“

Ve fun programech se často využívají adrenalinové aktivity, netradiční sportovní soutěže a kreativní programy (malování na tělo, výroba různých předmětů apod.).

2 Kořeny teambuildingu

Teambuilding je specifická oblast vzdělávání, která vychází z několika různorodých teorií a směrů. Pro její vznik bylo podstatné uvědomění, že práce v týmu může být za jistých okolností produktivnější než práce jednotlivce. Dále rozkrytí mechanismů, které se ve skupině či týmu odehrávají. A v neposlední řadě vymyšlení takových postupů a aktivit, které pomáhají vytvářet týmy a efektivně využívat všech pozitiv, která práce v týmu nabízí.

2.1 Hawthornské studie

Pokud chceme najít kořeny uvědomění si významu práce v týmu, musíme se vrátit do období let 1927 až 1932, kdy byla uskutečněna první vědecká studie na toto téma zvaná „*Hawthorne Study*“. Jejím autorem byl **Elton Mayo**. Původním cílem Mayových studií bylo sledovat vliv osvětlení pracovního prostředí na produktivitu práce. Tento výzkum však nepřinesl žádné poznatky. Proto se Mayo se svým týmem zaměřil na ostatní faktory, u nichž se dala předpokládat přímá spojitost s výkonem, jako délka pracovní doby, počet přestávek, teplota a vlhkost na pracovišti, monotónnost úkonů, zvýšení mezd apod.

Mayo vybral šest dělnic pracujících u montážní linky, odloučil je od zbývajících pracovníků a vytvořil z nich tým (kontrolní skupinu). Na tuto skupinu pak dohlížel nadřízený pracovník, který měl spíše přátelský než pedantský přístup. Mayo měnil pravidelně týmu pracovní podmínky a vystavoval pracovní skupinu zmiňovaným faktorům. Ukázalo se tak, že například ve skupině, kde byla navýšena mzda, skutečně došlo k navýšení produktivity. Ovšem v kontrolní skupině, kde tato opatření zavedena nebyla, se produktivita zvedla také. Nebylo snadné tyto jevy objasnit. Vysvětlení spočívalo ve skutečnosti, na kterou se doposud zapomínalo – v hrdosti na pracovní skupinu a v pocitu sounáležitosti k pracovní skupině. Pracovníci, kteří se zúčastnili výzkumu, měli dojem, že jsou důležitější než ostatní, že se vedení zajímá o jejich potřeby a snažili se dokázat, že jsou takového zájmu hodni, že jsou dobrou pracovní skupinou.

Těmito studiemi tedy Mayo prokázal, že produktivita práce mimo jiné souvisí s vzájemným vztahem členů skupiny a s pocitem sounáležitosti ke skupině. (Accel-Team, 2011).

V období dvou desetiletí po Hawthornských studiích byla provedena řada dalších výzkumů, které výrazně přispěly k pochopení zákonitostí týmové práce, a jsou tak významné i pro oblast teambuildingu. K nejdůležitějším patří studie skupinové dynamiky.

2.2 Skupinová dynamika

Při práci s týmy je potřeba znát a vnímat procesy, které mají vliv na fungování týmů i jednotlivců v nich. Těmto procesům se souhrnně říká **skupinová dynamika**.

Na počátku výzkumů skupinové dynamiky stála potřeba Američanů, během druhé světové války, lépe pochopit struktury demokratické společnosti a zefektivnit její fungování. Oblast skupinové dynamiky měla pro tento účel velký potenciál. (Johnson and Johnson, 2006)

Za zakladatele skupinové dynamiky se považuje **Kurt Lewin**, jeden z nejvýznamnějších psychologů dvacátého století. V roce 1940 ve své průkopnické práci demonstroval, že chování jednotlivce můžeme definovat prostřednictvím skupiny, ke které jednatelce náleží. (Johnson and Johnson, 2006)

V 50. letech 20. století, s nástupem individualistických tendencí, se zdálo, že dny skupinové dynamiky jsou sečteny. Naštěstí tomu tak nebylo a v průběhu 80. a 90. let 20. století zažil výzkum na poli skupinové dynamiky vzkříšení. (Johnson and Johnson, 2006)

2.3 Outward Bound

Na počátku čtyřicátých let dvacátého století německý pedagog **Kurt Hahn** a britský rejdař **Lawrence Holt** společně založili ve Velké Británii první školu **Outward Bound**. Původně sloužila pro trénink mladých námořníků, aby se mohli připravit na svízelné situace, které je na moři čekají a vyzkoušet si, že dokáží víc, než si sami mysleli. Po skončení války se hnutí Outward Bound rychle

transformovalo do civilní podoby a metody, které se na kurzech používaly, se díky své atraktivnosti a účinnosti „rozletěly“ do celého světa. (Svatoš a Lebeda, 2006, s. 47)

Od počátku osmdesátých let 20.století nabízejí zahraniční školy Outward Bound vedle klasických kurzů orientovaných na osobnostní rozvoj mládeže i specializované kurzy pro manažery a pracovní týmy (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 54)

Jak uvádí Hanuš a Chytilová (2009, s. 23), pedagogická filozofie Outward Bound se opírá o dva základní principy:

- člověk je schopen dokázat mnohem více než se domnívá,
- jen málokdo si uvědomuje, čeho je schopen dosáhnout prostřednictvím vzájemné pomoci a týmové spolupráce.

Principy a metody Outward Boundu jsou základem pedagogického konceptu zážitkové pedagogiky, která se hojně využívá v programech cílených na budování týmů a zároveň byla první organizací, která začala vzdělávat firemní klientelu prostřednictvím sportovních aktivit v přírodě.

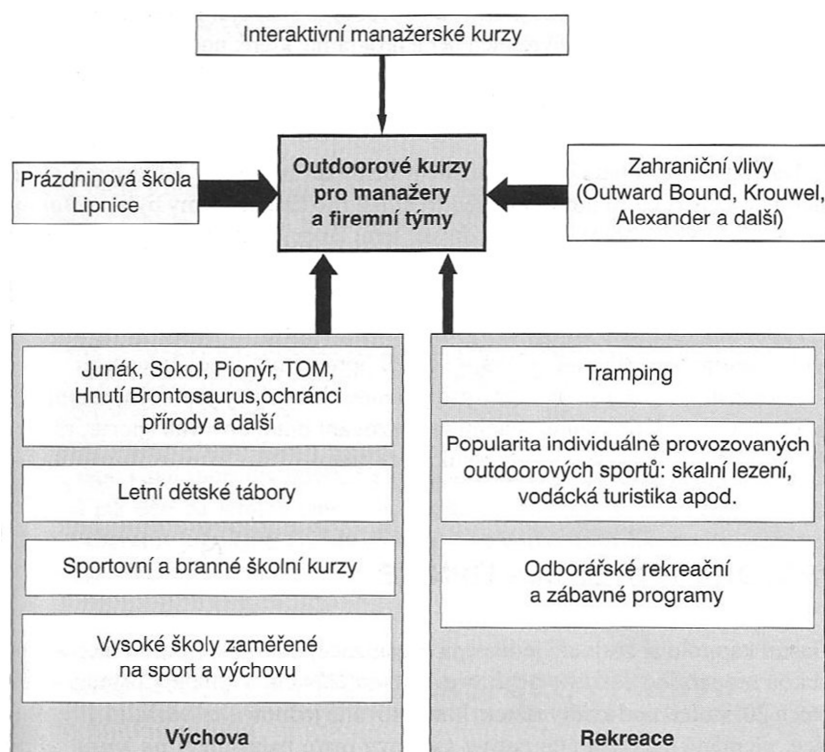
3 Kořeny teambuildingu v Čechách

Anglické slovo „teambuilding“ proniklo do České republiky až po pádu „železné opony“.

Listopadová revoluce v roce 1989 byla impulsem k raketovému rozvoji mnoha oblastí výroby, obchodu a služeb. Umožnila nasměrovat osobní aktivitu lidí do sféry soukromého podnikání a otevřela kontakty se světem (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 50).

Zásadní význam měla i pro vznik specifické disciplíny na poli vzdělávání a péče o zaměstnance – outdoorového tréninku pro firemní týmy, který se pro teambuilding v českém prostředí nejčastěji využívá.

Podle Svatoše a Lebedy (2005, s. 51) by však bylo hrubou chybou se domnívat, že kurzy a další akce, s nimiž se dnes běžně setkáváme, byly převzaty ze zahraničního prostředí a beze zbytku přeneseny na náš trh. Využívání outdoorových programů pro výchovu a rekreaci má totiž v českých zemích obrovskou tradici. Některé původní české přístupy jsou v celosvětovém měřítku jedinečné a uznávané. Vedle zahraničních vzorů tak nově vznikající disciplínu zásadním způsobem ovlivnily i domácí zkušenosti.



Obrázek 1- Kořeny outdoor management tréninku v Čechách. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 51)

3.1 Prázdninová škola Lipnice

Na světě existuje několik význačných zážitkově-pedagogických koncepcí. V tomto ohledu nejčastěji hovoříme o německé, britské, americké, severské a české linii a zdrojích zážitkové pedagogiky. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 11)

Na vývoji originálního českého konceptu zážitkové pedagogiky se velkou měrou podílela **Prázdninová škola Lipnice** – organizace, která vznikla v roce 1977 pod Socialistickým svazem mládeže. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 15)

Do jejího čela se postavil **Allan Gintel**. Psycholog, který kolem sebe soustředil tým výjimečných lidí z nejrůznějších oblastí společenské praxe. Gintelův rukopis dal vzniknout svébytnému systému výchovy, který dnes, mnoho let po revoluci, získává uznání i v zahraničí. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 53).

Díky svému *Know how* a kontaktům se světově známou organizací Outward Bound se Prázdninová škola Lipnice stala i zakladatelem první české profesionální firmy nabízející outdoorové kurzy pro firemní klientelu. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 53).

Podle Svatoše a Lebedy (2005, s. 53) lze s nadsázkou říci, že kdo dnes v Česku působí jako profesionál v oblasti outdoorového tréninku, buď prošel Prázdninovou školou Lipnice, nebo jej tento směr výchovy zásadně ovlivnil.

Hry prázdninové školy Lipnice, které vyšly ve třech dílech pod názvem ZLATÝ FOND HER, hrají jak děti na letních táborech, tak špičkoví manažeři na firemních kurzech. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 53).

3.2 Vysoké školy a interaktivní manažerský trénink

Vysoké školy zaměřené na sport, výchovu a management se do konce devadesátých let 20.století nijak nepodílely na rozvoji outdoor tréninku. Především proto, že samy hledaly nové pojetí svého působení. Teprve v závěru devadesátých let se objevují snahy o vzdělávání lektorů zážitkového vzdělávání, ale stále chybí specializovaný seminář úzce zaměřený na toto téma. V praxi se to projevuje nedostatkem absolventů vysokých škol, kteří by mohli po krátkém zaškolení zážitkové outdoorové vzdělávání kvalifikovaně realizovat. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 53 - 54).

V důsledku totality nebyl vývoj outdoor tréninku a manažerského vzdělávání stejnoměrný. Zatímco outdoor trénink se díky Prázdninové škole Lipnice rozvíjel i za „železnou oponou“, manažerské vzdělávání muselo počkat až na její pád. Tento nevyrovnaný vliv se promítl do českých specifik outdoorového tréninku. Výborně bývá zprostředkován autentický zážitek, kvalitně jsou zvládnuty formy reflexe, vyvození jasných záměrů pro manažerskou praxi se však často vytrácí.

I zde lze hledat příčiny toho, proč jsou mnohými manažery outdoorové programy vnímány spíše jako forma péče o zaměstnance a pozitivní firemní atmosféru, než jako nástroj vzdělávání a personálního rozvoje. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 55 - 56).

4 Zážitková pedagogika

Metody a principy zážitkové pedagogiky se dnes hojně využívají při práci s dětskou i dospělou klientelou. Oblast teambuildingových programů není výjimkou, spíše naopak.

Jako základ pro vznik této autonomní oblasti pedagogiky posloužily zdánlivě jednoduché, ale zásadní poznatky Davida Kolba, a to ty, že 80 % našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následným racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, jímž se dále řídíme. Poznatky vyvozené ze zážitků jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. (Svatoš a Lebeda, 2005, str. 17)

Hermochová (2006. s. 36) uvádí, že si zapamatujeme přibližně:

- 20 % z toho, co slyšíme,
- 30 % z toho, co vidíme v grafické podobě,
- až 70 % z toho, co současně vidíme a slyšíme,
- 80 % z toho, co vidíme, slyšíme a hovoříme o tom,
- až 90 % z toho, co nejen vidíme a slyšíme, ale i aktivně vykonáváme.

Zážitkovou pedagogiku tedy podle Hanuše a Chytilové (2009, s.18) chápeme jako teorii:

- „výchovy prožitkem“
- „výchovy k prožívání“

Pro zážitkovou pedagogiku jsou typické (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 18) :

- zakotvení prožitku do jeho širších souvislostí,
- znalost a analýza cílů navozovaných situací,
- cílené vyvolání záměrného prožitku,
- zpracování prožitku,
- převedení do zkušenosti.

Jirásek (GYMNASION, 2004, s. 15) shrnuje problematiku zážitkové pedagogiky takto: „Pod Zážitkovou pedagogikou rozumíme teoretické postižení a analýzu takových výchovných procesů, které pracují s navozováním, rozbořením a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života. Cíle takových výchovných procesů mohou být vytyčovány a dosahovány v různorodém prostředí (školním i mimoškolním, přírodním i kulturním), v rozmanitých sociálních skupinách (diferencovaných věkem, sociálním statutem, profesním postavením či dalšími demografickými faktory) a naplňovány nejrůznějšími prostředky (hrami všech typů, modelovými situacemi, tvořivými a dramatickými dílnami, besedami a diskusemi, fyzicky i psychicky náročnými výzovovými situacemi, sebepoznávacími i k týmové spolupráci směřujícími aktivitami). Pro zážitkovou pedagogiku je prožitek vždy pouhým prostředkem, nikoliv cílem. Cílem pro ni zůstává starořecký výchovný ideál, všestranný rozvoj k harmonii směřující osobnosti.“

Vzhledem k tomu, že téma zážitkové pedagogiky je velmi obsáhlé, budu se ve své práci zabývat jen některými principy, ze kterých vychází a které se nejčastěji užívají v oblasti firemního vzdělávání.

4.1 Modely zkušenostního učení

Zkušenostní cykly učení jsou modely přibližující základní principy fungování procesů učení. Běžně jsou používány k strukturování zkušenostního tréninku a vzdělávacích programů. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 34)

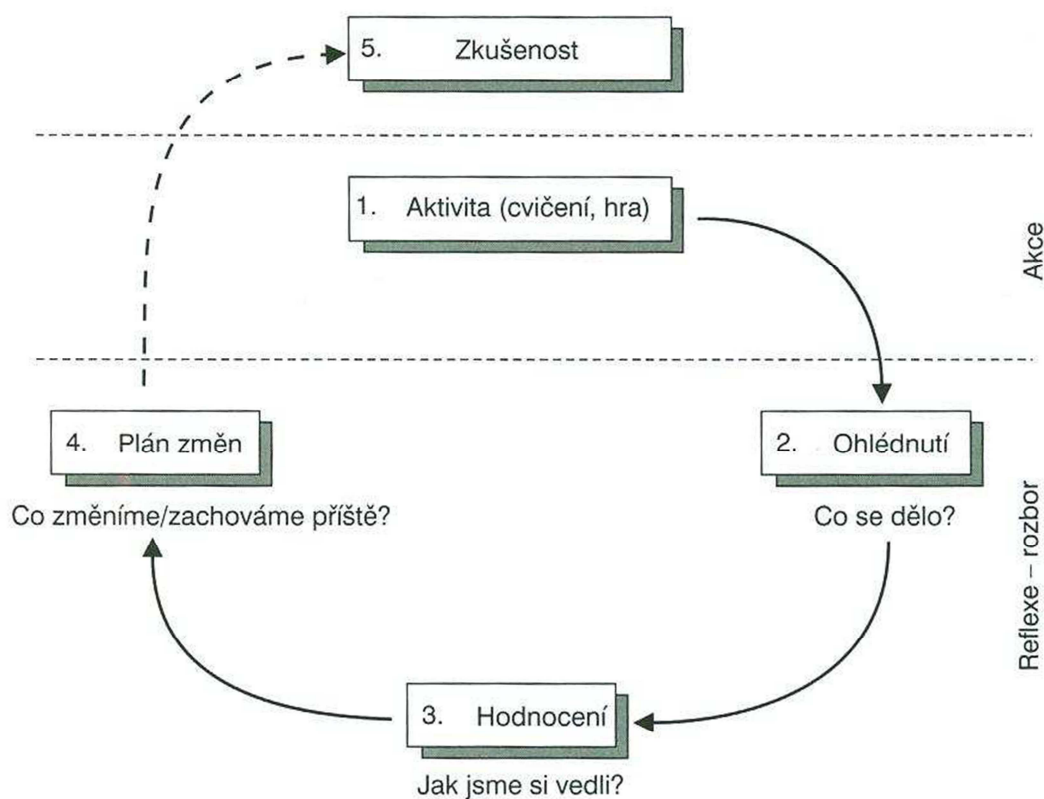
Hlavní myšlenkou rozepisování učení do jednotlivých kroků je, že můžeme lépe porozumět částem cyklu, vyzkoušet je a využít. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 34)

Jako první s teorií zkušenostního cyklu učení přišel John Dewey. Kromě Deweyho modelu zkušenostního učení existuje také Lewinův model, Piagetův model, Bannonův model a Kolbův zkušenostní model učení. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 34 – 42)

Posledně jmenovaný je nejznámější a v praxi nejvíce využívaný, proto se jím budu zabývat hlouběji.

4.1.1 Kolbův cyklus

Kolbův zkušenostní model učení, respektive **Kolbův cyklus** je jedním ze základních principů prožitkové pedagogiky. Jedná se o schéma učení, které na počátku 80. let navrhnul David Kolb (Činčera, 2007, str. 16). Původní schéma zahrnující fáze zkušenosti – kritické reflexe – abstraktního zobecňování a aktivního experimentování bylo od té doby vyjádřeno mnoha způsoby, jejichž základem je cyklus (či nekonečná spirála) dvou až pěti sekvencí, z nichž každá funguje jako motivace pro následující. (Činčera, 2007, str. 16)



Obrázek 2 - Cyklus učení (upraveno podle Kolba in Svatoš, Lebeda, 2005, s. 18)

David Kolb dále na základě cyklu detailně popisuje čtyři styly učení – divergující (pocity, naslouchání), asimilující (budování abstraktních teorií), konvergující (plánování) a akomodující (učení činností samotnou).

Kolbův cyklus je základem pro většinu teambuildingových programů.

4.2 Zpětná vazba

Klíčovou roli v zážitkových programech má zpětný pohled na aktivitu – tzv. **zpětná vazba**. Slouží k hledání souvislostí mezi výsledkem akce a činností jednotlivců i celé skupiny. V dalším kroku nabízí pohled dopředu, neboť ukazuje, jak lze nabyté zkušenosti využít v dalším jednání a jak je přenést do běžného života. S novou úrovní poznatků a zkušeností přistupují účastníci programu k dalším aktivitám. (Hanuš, Chytilová, 2009, s. 100 - 101)

Hanuš a Chytilová (2009, s. 101) uvádí, že zpětná vazba pomáhá účastníkům zážitkových kurzů v těchto pěti směrech:

- zefektivňuje proces učení,
- obohacuje prožitky a zkušenosti,
- pomáhá formovat smysl prožívané zkušenosti,
- vyhledává a poukazuje na souvislosti,
- rozvíjí dovednost učit se ze zkušenosti.

Provádění zpětné vazby po aktivitách je jednou z nejtěžších částí programu, ale rozhodně se ji vyplatí využívat.

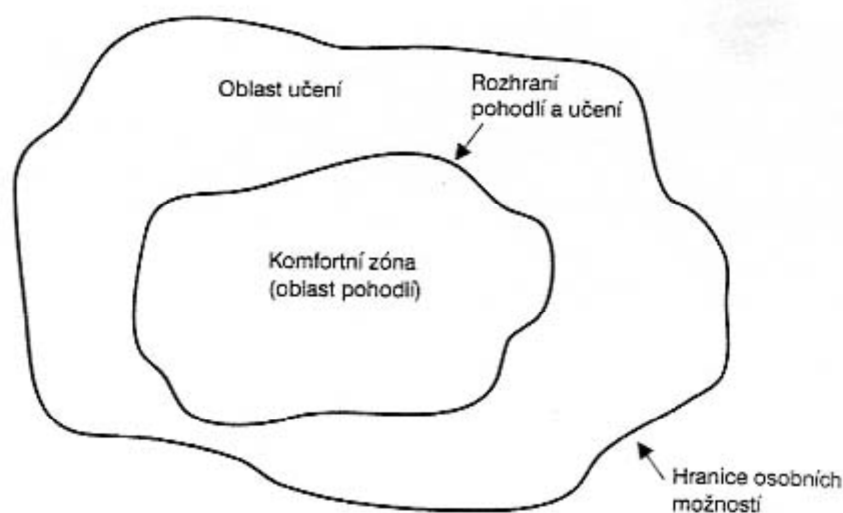
4.3 Princip dobrovolnosti

Další z principů zážitkové pedagogiky je princip dobrovolnosti. Činčera (2007, s. 20) uvádí, že princip dobrovolnosti vychází ze tří hlavních zásad.

1. Účastníci musí být schopni **stanovit si své vlastní cíle ve vztahu k nabízené výzvě**. Skupina si například určí, za jak dlouho se všichni její členové dostanou skrz pavoučí síť při respektování všech jejích pravidel.
2. Účastníci musí mít **možnost rozhodnout**, co a jak mnoho si z celé aktivity chtějí vyzkoušet.
3. Poslední zásadou je **princip informované volby**. Účastník by měl mít dostatek informací o nadcházející aktivitě, aby se mohl rozhodnout, zda, a do jaké míry na ní chce participovat.

4.4 Komfortní zóny

Zážitková pedagogika pracuje také s teorií tzv. komfortních zón. Podle této teorie se každý člověk ve svém životě pohybuje v oblasti, kterou má dobře „zmapovanou“. Tuto oblast nazýváme **komfortní zónou**. Zde člověk setrvává většinu času, protože se v ní cítí bezpečně a neohroženě. Pobyť v této zóně je naplněn činnostmi a oblastmi, které jsou součástí každodenního života, které nepřekvapí a dotýčný je dobře zvládá. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 31-32.)



Obrázek 3 - Komfortní zóna (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 32)

Cílem teambuildingových programů je dostat člověka za hranici komfortní zóny do oblasti učení.

V oblasti učení se člověk setkává s novými podněty, na které nemá připravené vzorce chování. Zvládnutí této nové situace pak určuje také naše chování do budoucna. Vykročení přiměřeně daleko znamená **rozšíření komfortní zóny**, tzn. získání nových poznatků, dovedností, zkušeností, vztahů a zejména **sebepotvrzení**. Tedy nabytí vědomí, že dokážeme více a že je dobré to zkoušet. Zásadní roli zde hraje **transfer (přenos) zkušeností** – potvrdím-li si, že zvládnu více, než jsem si myslel v jedné oblasti, posílí mě to v rozhodování v oblastech jiných. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 32 - 33.)

Pokud je krok z komfortní zóny do oblasti učení nepřiměřený, dochází k nezvládnutí situace. Může dojít k tomu, že se jedinec začne obávat i věcí, které

dříve zvládal bez problémů. Jeho komfortní zóna se nerozšíří, ale paradoxně „splaskne“. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 32)

Tvar a velikost komfortní zóny jsou zcela individuální, vyvíjí se v čase. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 33.)

Pro tvůrce a realizátory teambuildingových programů hraje znalost teorie komfortních zón významnou roli. Při sestavování programu musí dbát na to, aby aktivity nebyly nudné a známé (v komfortní zóně účastníků), ale aby se jejich prostřednictvím účastníci posunuli za hranice komfortu, do zóny učení. Důležité je potom v samotné realizaci, prostřednictvím výše zmíněného principu dobrovolnosti, zajistit, aby žádný z účastníků neudělal příliš velký krok a neocítl se za hranicí osobních možností.

5 Týmy

5.1 Tým

Slovo tým je v současné době velice populární a používá se v nejrůznějších spojeních. Týmům a hlavně tomu, jak dobrý tým vypadá, funguje a jak ho vytvořit se věnuje mnoho zahraničních i tuzemských autorů.

Kolajová (2006, s. 12) uvádí, že slovo **TEAM** vzniklo jako zkratka anglických slov (Together, Everybody, Achieves, More) a ve volném překladu znamená *společně dosáhneme víc*.

Týmem podle Kolajové (2006, s. 12) rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, mají pocit společné identity, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého a většinou bývají časově, finančně, nebo materiálně omezeni.

Zahrádková (2005, s. 19) popisuje tým jako jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.

Zároveň uvádí, že se za svou praxi s týmem v tak krystalické podobě setkává jen velice zřídka.

Na otázku co je to tým, můžeme podle Horváthové (2008, s. 12) odpovědět, že se jedná o skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Tím se liší od pracovní skupiny.

5.2 Pracovní skupina

Horváthová je jedním z autorů, kteří rozlišují mezi týmem a pracovní skupinou. Rozdíl je podle ní v tom, že v pracovní skupině mohou lidé vykonávat práci samostatně. Je v ní prakticky neomezený počet členů, na rozdíl od týmu, kde se doporučuje pět až devět členů.

Také Zahrádková (2005, s. 20) oba pojmy striktně rozlišuje a uvádí, že pracovní skupinou jsou všechny skupiny, které spolu pracují a dostatečně nesplňují podmínky týmu. Pracovní skupina se podle ní může stát týmem, ale také

nikdy nemusí. Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou je hlavně v rozlišení podle vymezení časového úkolu.

Ani Hayesová (2005, s. 40, 48) nevnímá tým a pracovní skupinu jako totožné pojmy. Pracovní skupina je podle ní skupina lidí, která sice spolupracuje, ale bez koordinace společných cílů a vědomí týmové spolupráce. Za podstatu týmu pak považuje to, že se v něm „setkávají lidé s různými dovednostmi a jejich činnost je koordinována, takže úkoly mohou být plněny co nejefektivněji. Důležité je, aby členové týmu beze zbytku rozuměli tomu, čím se každý podílí na týmové práci, a k tomu je zapotřebí účinná komunikace.“

Zahrádková (2005, s. 20) dále uvádí, že pracovní skupinou může být pracovní oddělení vedení firmy nebo pracovní skupina složená z různých oddělení firmy. V běžné praxi se mnoho pracovních skupin označuje jako týmy, ale název není tak podstatný, jako styl práce.

„Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce.“

Pro zakončení této kapitoly uvádím velmi přehledný výčet rozdílů mezi týmem a pracovní skupinou podle Horváthové (2008, s. 14).

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se musí...)	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...)
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem ven.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá obzvláště málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi skupinou a týmem podle Horváthové. (2008, s. 14)

5.3 Týmová spolupráce

Abychom se mohli zabývat tím, jak budovat tým a naučit jeho členy spolupracovat, měli bychom nejprve spolupráci rozumět.

Publikací zabývajících se spoluprací je velké množství a většina nabízí stejný pohled na spolupráci.

Neobvykle vysvětluje problematiku spolupráce Plamínek (2009, s. 15-16.). Nejprve z hlediska etologie – a to tak, že lidstvo spolupráci nevynalezlo, daleko před námi ji zkoušeli a zdokonalovali živočichové a rostliny. Člověk pak spolupráci obohatil o nové formy a zčásti o nové obsahy. Poté z pohledu globálních změn, podle něj se spolupráce v dnešním kontextu stává nadějí, že se lidstvu podaří společně reagovat na výzvy dnešního světa, a tak zachránit sebe i jiné živočišné druhy pro budoucnost.

Velmi podobný obraz přináší i Hermochová (2006, s. 25), která dodává, že na kvalitní týmové spolupráci závisí „budoucnost lidstva“. „Otázky, jak zabránit ničení naší planety kyselými dešti, či jak omezit šíření AIDS, nemůže vyřešit jednotlivec. Vyžadují integraci různých pohledů a spolupráci odborníků více oblastí.“

Může se zdát, že globální kontext zcela nesouvisí s tématem této práce. Domnívám se však, že každá snaha pomoci lidem k pochopení nutnosti spolupráce (ať už pro pracovní účely, nebo pro život) je důležitá a nezanedbatelná. Třeba zrovna jeden z manažerů, kteří prošli, či projdou teambuildingovým kurzem některé z mapovaných organizací, zúročí nabyté schopnosti na globálním poli.

Týmové spolupráci se mohou jedinci naučit. Podle Zahrádkové (2005) to předpokládá být ochoten pracovat na sobě, revidovat zaběhlé postupy a pravidla a poskytovat a přijímat zpětnou vazbu. Dále být ochoten akceptovat jiný názor, být si vědom, co je cílem spolupráce a respektovat, že členové týmu jsou různí a mají své pravdy.

5.3.1 Důvěra v týmu

Žádný tým nemůže existovat a efektivně fungovat bez důvěry. Uvědomují si to i teambuildingové organizace, které skoro vždy zařazují do své nabídky program na rozvoj důvěry.

Horváthová (2008, s. 13) uvádí že se v týmu vyskytují tyto typy důvěry:

- důvěra v dosažitelnost cíle
- důvěra v hodnotnost cíle
- sebedůvěra vedoucího
- důvěra vedoucího v lidi
- sebedůvěra lidí v je samotné
- důvěra lidí ve svého vedoucího
- vzájemná důvěra mezi členy týmu a
- důvěra týmu v sebe sama – společná sebedůvěra

Důvěra není nic, co by bylo od počátku sestavení týmu dáno, proto je potřeba na ní pracovat a rozvíjet ji. Úvahy o tom, jak zabezpečit vznik všech výše zmiňovaných typů důvěry, by měly předcházet každému sestavení teambuildingového programu, aby byl úspěšný a přinesl požadovaný efekt. Tvůrci teambuildingů tak mají před sebou nelehký úkol, vzbudit v klientech důvěru v je samotné, v jejich úmysly, program, dosažitelnost cílů atd. a zároveň naučit členy týmu důvěře v sebe samé a sebedůvěře týmu. Osobně si nejsem zcela jistá, jestli je reálné na dvoudenním kurzu tak obtížný cíl splnit. Ale to už se pouštím do neověřených úvah, takže raději přejdu k dalšímu stavebnímu prvku efektivního týmu – skupinové kohezi.

5.3.2 Skupinová koheze

Další z podmínek efektivního fungování týmu je skupinová koheze, neboli celková přitažlivost týmu pro jeho členy, ba i pro nečleny. Vyjádřit se dá také mírou uspokojení vzájemných pozitivních vazeb. (Kolajová, 2006, s. 44)

Tato míra koheze je podle Kolajové (2006, s. 45) ovlivňována některými z následujících faktorů:

- fyzická blízkost členů týmu a možnost každodenního kontaktu,
- velikost týmu – zde platí čím menší počet členů týmu, tím větší míra koheze,
- homogenita nebo heterogenita týmu (zda se skupina skládá z lidí vykonávající stejnou činnost, či naopak spojuje pracovníky různého zaměření),
- vyspělost a otevřenost vzájemné komunikace,
- podobné zájmy a potřeby,
- určité osobnostní rysy členů týmu.

Také Hayesová (2005, s. 47) uvádí faktory, které ovlivňují skupinovou kohezi.

podobnost postojů a cílů	způsobují, že lidi těší být spolu ve skupině
společně strávený čas	poskytuje příležitost poznat zájmy a názory druhých
izolace	vytváří pocit, že skupina je specifická a odlišuje se od ostatních
ohrožení	zdůrazňuje potřebu vzájemné závislosti a vede k upevnění vazeb ve skupině, i když to nemusí platit vždy
velikost	menší skupiny jsou soudržnější než větší, i proto že jejich členové jsou ve větším vzájemném kontaktu
přísné vstupní požadavky	překonání překážek při vstupu do skupiny posiluje identifikaci se skupinou z důvodu kognitivní disonance
odměny	podněty vycházející od skupiny posilují skupinovou spolupráci více než pobídky od jednotlivce

Tabulka 2 - Faktory ovlivňující skupinovou kohezi. (Hayesová, 2005, s. 47)

Podle Hayesové (2005, s. 47) koheze jako taková nespočívá pouze v podobnosti. Je důležité, aby skupina vnímala, že je osobitá a má svůj cíl, ale to neznamena, že její členové musejí být stejní. Soudržná skupina je schopná tolerovat poměrně velké rozdíly mezi svými členy. Někdy dokonce více, než ostatní považují za přijatelné. Podstatou skupiny, která společně pracuje, je že v ní setkávají lidé s různými dovednostmi a jejich činnost je koordinována, takže úkoly skupiny mohou být plně co nejeftektivnější. Je důležité, aby členové skupiny rozuměli tomu, čím se každý z nich podílí na skupinové práci, a k tomu je zapotřebí účinná komunikace.

Se skupinovou kohezí by měl být obeznámen každý, kdo pracuje s týmy, nebo v týmu. Je důležité uvědomovat si všechna její pozitiva, ale i negativa, abychom byli schopni realistického pohledu na věc. Proto na závěr této kapitoly uvádím tabulku výhod a nevýhod skupinové koheze od Kolajové (2006, s. 45)

Výhody koheze týmu	Nevýhody koheze týmu
Vyšší míra spolupráce.	Těžší prosazování nových názorů.
Menší absence a fluktuace.	Odpor ke změnám osvědčených pracovních postupů.
Větší odolnost vůči překážkám a tlaku okolí.	Určitá uzavřenost týmu vůči vnějším vlivům.
Vyspělejší komunikační dovednosti v rámci týmu, větší otevřenost.	Průběžně přicházející členové se hůře začleňují.
Nižší míra tolerance k ostatním mimo tým.	Náročnost při spolupráci s jiným týmem.

Tabulka 3 - Výhody a nevýhody skupinové koheze. (Kolajová, 2006, s. 45)

5.4 Vývojové fáze na cestě k efektivnímu týmu

Podle Horváthové (2008, s. 136) úspěšný tým nevzniká momentem svého založení. Jeho vývoj prochází určitou posloupností vývojových fází. Platí, že každý úspěšný tým těmito stádii projít musí, neplatí však, že by každý musel dosáhnout stádia efektivního fungování.

Zákonitostmi vývoje skupiny resp. týmu se zabývá Skupinová dynamika. Nejčastěji uváděnou teorií jsou stadia vývoje od Tuckmana. Na tuto teorii se odkazuje většina českých autorů zabývajících se týmy. U jednotlivých autorů se však liší počet fází (od čtyř do šesti). Základem vždy zůstávají fáze formování (forming), bouření (storming) a normování (norming).

Formování (forming): Skupina je nejistá, objevují se pocity úzkosti. Probíhá rozhodování o vůdci. Úkolem instruktora v této fázi je předkládat skupině úkoly, ve kterých má šanci společnými silami dosáhnout cíle. (Činčera, 2007, s. 32)

Bouření (storming): Ve skupině roste napětí, vznikají aliance a protialiance. Objevují se případy testování vedoucích, zpochybňování důvěry i nabízených aktivit. Účastníkům chybí iniciativa, spolupráce je na nízké úrovni. Úkolem instruktora je pomoci skupině splnit větší samostatný úkol. (Činčera, 2007, s. 32)

Normování (norming): Skupina již funguje jako jednotka. Má uspokojení ze své práce, zná své silné stránky, pracuje nezávisle na instruktorovi a zažívá hrdost ze skupinové identity. (Činčera, 2007, s. 32)

Na tyto fáze pak navazuje jedna, dvě, nebo všechny tři z následně uvedených fází:

- fáze výkonnostní (performing)
- fáze udržení (adjouring)
- fáze transformování (transforming)
- fáze loučení (mourning)

Tato teorie může poskytnout lektorům (nejen teambuildingových programů) důležitou oporu při práci s klienty. Mohou díky ní lépe zorganizovat celý program a pružněji reagovat na potřeby týmu v důsledku hlubšího vcítění do změn, kterými jednotlivci a potažmo tým prochází.

Přehledně zpracovanou metodiku práce s vývojovými fázemi v teambuildingových programech má na svých internetových stránkách společnost Outward Bound – Česká cesta.

6 Teambuildingové programy

Teambuildingové programy mohou být realizovány v místnosti (indoor trénink) či v přírodě (outdoor trénink). (Horváthová, 2008. s. 113)

Pro teambuildingové programy se využívají osvědčené typy aktivit, které jsou blíže specifikovány v třetí z podkapitol.

Organizace, které nabízejí teambuildingové programy mohou být členy různých sdružení. Těmto sdružení je dán prostor v poslední části této kapitoly.

6.1 Indoor trénink

Horváthová (2008, s. 115) uvádí, že při indoor tréninku se provádí aktivity určené pro budování týmu **uvnitř** budov - na pracovišti (konferenční místnost, vzdělávací centrum apod.), nebo i mimo pracoviště (hotel, konferenční středisko apod.). Tento typ teambuildingu je méně fyzicky náročný. Většinou není tak akční a atraktivní jako outdoor trénink, protože neumožňuje využívat přírodu jako pozadí.

Indoor trénink se také využívá při výrazně nevhodném počasí jako alternativa outdoor tréninku. Jedná se zpravidla o konstrukční týmové úkoly, rozhodovací programy, diskusní programy, týmová řešení rébusů a kombinatorických úloh, kreativní výtvarné úkoly či natáčení videoklipů.

6.2 Outdoor trénink

Outdoor trénink zahrnuje aktivity v přírodě. Oproti akcím uvnitř budov (indoor trénink) nabízí širší škálu aktivit, reálnost situací, větší atraktivitu a zábavnost.

V českém prostředí je „venkovní“ forma kurzů a programů na budování týmu oproti „vnitřní“ mnohonásobně využívanější.

6.3 Nejčastěji užívané typy programů a aktivit

Svatoš a Lebeda (2005, s. 88 – 101) ve své publikaci *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy* popisují základní typy her a aktivit, které se pro outdoor trénink, a tedy i pro teambuilding, využívají. Patří sem icebreakers, dynamics,

terénní strategické týmové hry, lanové překážky, outdoorové sporty, konstrukční skupinové úkoly, komunikační programy, programy na „podporu důvěry“, kreativní programy a společenské programy.

Icebreaks

Jedná se o krátkou aktivitu, která se většinou řadí na začátek aktivního bloku. Měla by trvat 5 až 20 minut. Někdy se jich zařazuje více za sebou. Jak už název napovídá, slouží hlavně k „prolomení ledů“.

Dynamics

Jsou to složitější úkoly, které nemají jasné řešení. Je tedy na účastnících, jak se k úkolu postaví a co společně vymyslí. Tyto aktivity trvají většinou okolo 15 a 60 minut. Po každé aktivitě následuje rozbor, který lze zacílit na všechny prvky týmové spolupráce.

Typickým příkladem aktivity ze skupiny dynamics je Pavoučí síť. V této hře stojí před účastníky nelehký úkol, dostat všechny členy skupiny z jedné strany pavučiny (lana napnutá mezi dva stromy s různou velikostí ok) na druhou, aniž by se síť dotkli.

Terénní strategické týmové hry

Tyto typy her se v nabídkách firem často objevují pod názvem **hry s legendou**. Jde o sled her ze skupiny dynamics propojený dějem. Trvat mohou od jedné až po několik hodin. Strategické hry bývají většinou pohybově náročnější a využívají prvky soutěže.

Lanové překážky

Existují dvě základní podoby lanových překážek – nízké a vysoké. Nízké překážky se staví šedesát až devadesát centimetrů nad zemí, takže při nich nehrozí žádné nebezpečí. Přesto jsou pro účastníky mírným vykročením z jejich komfortní zóny.

Vysoké lanové překážky se staví ve výšce deseti až dvanácti metrů a účastníci je subjektivně vnímají jako velmi nebezpečné. Objektivně účastníkům žádné nebezpečí nehrozí.

Outdoorové sporty

Jedná se o velmi oblíbené a citově velmi silné aktivity. Řadíme sem zejména skalní lezení, slaňování, orientační běh, speleologii a rafting. Jejich „sílu“ si účastníci přenášejí i do běžného života v podobě hlubší důvěry k lidem, se kterými se úspěšně dostali do cíle.

Konstrukční skupinové úkoly

Jde především o stavby různých plavidel, vyvýšených plošin a podobných funkčních konstrukcí. Z těchto aktivit lze vytěžit mnoho pro přenos do pracovního prostředí. Výhodou těchto programů je okamžitá zpětná vazba účastníkům, kterou dostávají od jejich výtvorů (dobře udělaný vor se nepotopí).

Komunikační programy

Komunikační programy zahrnují velké množství aktivit, které mají společný prvek. Účastníci aktivitou projdou pouze budou-li spolu komunikovat. Tento typ aktivit je využíván především pro indoor trénink.

Programy na podporu důvěry

Sem patří aktivity typu „pád důvěry“ ve kterých jsou jednotlivci závislí na ostatních. Musí si vzájemně důvěřovat. Tyto hry jsou poměrně náročné na vedení, ale jsou výborným nástrojem na zvýšení důvěry mezi účastníky kurzu.

Kreativní programy

Kreativní programy můžeme nazvat specialitou českého outdooru. Jedná se o umělecky vypadající aktivity, které mají za cíl uvolnit uzdu fantazie účastníků, pobavit a poskytují prostor pro týmovou práci. Často se využívá například natáčení videoklipů.

Společenské programy

Tyto programy bývají zařazovány na konec kurzu a slouží k pobavení a odměnění účastníků. Nejčastěji využívaným prostředkem je simulace prostředí casina.

6.4 Organizace a spolupráce v oblasti nabídky teambuildingu

Organizace, které nabízejí teambuildingové programy mohou být členy různých sdružení a organizací.

V oblasti zážitkového vzdělávání jsou to tato sdružení.

- Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV)
- Association for Experiential Education (AEE)

V oblasti rozvoje lidských zdrojů jsou to tyto organizace.

- Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ)
- European Consortium for the Learning Organisation (ECLO)

Dále mohou být organizace členy sdružení pro provozování lanových aktivit, horolezectví atd.

Vzhledem k zaměření práce na české prostředí se budu blíže věnovat pouze českým, výše uvedeným, společnostem.

6.4.1 PSZV

PSZV je zkratka Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání.

Jak je uvedeno na [www stránkách](http://www.pszv.cz) sdružení (PSZV - Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání, 2009), PSZV je nezisková organizace sdružující české a slovenské firmy zabývající se zážitkově zkušenostním vzděláváním. PSZV bylo založeno v roce 2006 a jeho hlavní prioritou je garance kvality služeb nabízených jeho členy, a to v rovinách odbornosti, bezpečnosti a etiky. V tuto chvíli má sdružení jedenáct řádných členů.

Cílem a posláním Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání je:

- reprezentovat obor zážitkově zkušenostního vzdělávání a členské firmy
- budovat dobré jméno oboru a aktivně jej propagovat
- podporovat a chránit zájmy svých členů
- sdružovat firmy působící na československém trhu v oblasti zážitkově zkušenostního vzdělávání
- kultivovat obor zážitkově zkušenostního vzdělávání
- garantovat dodržování etických pravidel
- vytvářet platformu pro diskuzi odborných témat
- podporovat rozvoj členských organizací
- prostřednictvím činnosti jednotlivých členských organizací nastavovat standardy služeb poskytovaných v oboru zážitkově zkušenostního vzdělávání
- garantovat kvalitu nabízených služeb členských subjektů (dále jen členů) prostřednictvím certifikace
- podporovat výzkum a vzdělávání v rámci oboru.

(PSZV - Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání, 2009)

V rámci PSZV vznikly odborné komise pro metodiku, bezpečnost a vzdělávání lektorů.

6.4.2 ČSRLZ

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ) je profesní nezisková organizace – sdružení právnických osob – která byla založena roku 1993 s cílem sdružit odborníky a zvýšit povědomí české veřejnosti o procesním řízení podniků v personální oblasti. Mezi členy společnosti patří v současnosti téměř 300 organizací. Společnost je řádným členem Evropské asociace personálního řízení (EAPM) a Světové federace asociace personálního řízení (WFPMA). (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009)

Organizace na svých www stránkách uvádí tyto cíle:

- Zvyšovat povědomí významu rozvoje lidských zdrojů jako součásti společenských procesů
- Zaručovat kvalitní informační servis pro členy společnosti i odbornou veřejnost
- Nacházet cesty ke sladění legislativy a aktuálních potřeb rozvoje HR
- Spolupracovat s ostatními profesními institucemi
- Začlenit se do sítě mezinárodních kontaktů a zprostředkovat optimální přenos mezinárodních znalostí a zkušeností

(Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009)

Praktická část

7 Průzkum organizací nabízejících firemní teambuilding v ČR

Výzkumný problém

Jak je již uvedeno v úvodu práce, v České republice se pod označením teambuilding nabízí dva rozdílné typy programů – zábavné programy (teamspirit, fun) a programy zaměřené na cílené vzdělávání pracovního týmu. Tato skutečnost komplikuje situaci jak zájemcům o teambuildingové programy, tak jejich poskytovatelům. Pokud zadavatel ví, že chce objednat teambuildingový kurz s cílem rozvíjet, prohloubit, nebo zefektivnit spolupráci u konkrétního pracovního týmu a nemá již předem jasno v tom na jakou organizaci se obrátit, nezbyvá mu, než zadat do internetového vyhledavače pojem „teambuilding“ a postupně si prostudovat jednotlivé zobrazené nabídky. Přehled organizací, které nabízejí teambuilding ve svém původním smyslu, v České republice doposud chyběl. Tato skutečnost mne vedla ke stanovení následujících cílů průzkumu.

Cíle průzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce je:

- Zpracovat přehled organizací nabízejících teambuildingové programy firmám v ČR (dále jen organizace).
- Analyzovat patnáct vybraných organizací v pěti kategoriích (specifikovány níže)
 - Spolupráce
 - Lidské zdroje
 - Metody
 - Typy programů
 - Bezpečnost

Postup při získávání dat

Nejprve bylo třeba zvolit **klíč**, podle kterého se dají rozpoznat organizace, které nabízejí teambuilding ve smyslu teamspirit a fun programů a organizace, které mají ve své nabídce teambuilding, jako formu vzdělávání. Tímto klíčem pro mne byla níže uvedená kritéria.

- Organizace na svých www stránkách rozlišuje, byť nepřímou, mezi akcemi typu teambuilding a teamspirit.
- Organizace se na svých www stránkách zmiňuje o využívání zpětné vazby (reflexe, ohlédnutí) po aktivitách.

V prostředí internetu jsem vyhledala organizace, které nabízejí teambuilding firmám a ty, které splnily výše popsaná kritéria, jsem zařadila do seznamu zkoumaných organizací.

Postupně jsem podle klíče našla **57 organizací**.

Mým dalším krokem bylo vytvoření **dotazníku** firmám, tak, abych se dozvěděla potřebné informace pro analýzu v pěti zvolených kategoriích.

Spolupráce

Zde mne zajímalo, zda a jak organizace spolupracuje s jinými subjekty na teambuildingovém trhu. V jakých organizacích je členem.

Otázky v dotazníku k této kategorii:

- Spolupracujete s jinými firmami v Čechách?
- Máte nějaké zahraniční partnery v oblasti TMB?
- Je vaše firma členem The Association for Experiential Education (AEE)?
- Je vaše firma členem The Association for Challenge Course Technology (ACCT)?
- Je vaše firma členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV)?

Lidské zdroje

Do této kategorie spadá mnoho aspektů. Kolik instruktorů organizace zaměstnává a zda využívá externí instruktory. Jaké je vzdělání instruktorů. Jaká školení instruktoři absolvují. Podle jakých kritérií organizace vybírá instruktory. Jaký je poměr pohlaví v teambuildingové sféře a v jakém věkovém rozmezí se instruktoři pohybují.

V dotazníku směřovaly k této kategorii následující otázky:

- Má vaše firma nějaké instruktory v pracovním poměru? Pokud ano, napište kolik.
- Využíváte nějaké externí instruktory? Pokud ano, napište kolik.
- Jaké jsou vaše požadavky na budoucího instruktora? Jaké má mít vzdělání, vlastnosti, zkušenosti?
- V jakém věkovém rozmezí se vaši instruktoři pohybují? (věk nejmladšího – věk nejstaršího)
- Převažují mezi instruktory muži, ženy, nebo jsou obě pohlaví zastoupena rovnoměrně?
- Jaké mají vaši instruktoři vzdělání? (stupeň + zaměření) stačí shrnout.
- Jaká školení vaši instruktoři absolvují?

Metody

Důvodem ke zvolení této kategorie bylo zjistit, na jakých teoriích a principech staví organizace své teambuildingové programy.

Při tvorbě dotazníku jsem pro tuto kategorii zvolila následující otázky:

- S jakou metodikou pracujete?
- Využíváte po aktivitách debriefing (ohlédnutí, závěrečná reflexe)?

Typy programů

Tato kategorie zahrnuje to, jaké typy programů organizace v rámci sekce teambuilding nabízí. Zda jsou všechny realizované programy „šité na míru“, nebo firma disponuje předpřipravenými programy, ze kterých si může zákazník vybrat.

V dotazníku jsem se dotazovala pouze na *počet nabízených programů*, jejich konkrétní dělení a obsah jsem se dozvěděla na www stránkách organizací.

Bezpečnost

Kritérium bezpečnosti je pro zadavatele teambuildingových programů (především formou outdoor tréninku) často klíčové. Proto jsem toto hledisko také brala při analýze vybraných firem v úvahu.

K tomuto kritériu jsem v dotazníku směřovala následující otázku:

- *Jaké bezpečnostní standardy uplatňujete? (vlastní, nějakého sdružení...)*

Vzhledem ke stanovenému počtu analyzovaných organizací na 15 jsem se rozhodla neposílat v první fázi dotazník všem firmám. Rozeslala jsem ho 33 organizacím, které jsem subjektivně považovala za nejvýznamnější na českém trhu.

Z oslovených organizací dotazník vyplnilo a odeslalo zpět dvacet, takže nebylo třeba rozesílat dotazník i dosud neosloveným firmám.

Z obdržených, vyplněných dotazníků jsem vybrala **14 firem**. Prvním kritériem pro výběr bylo sídlo organizace, tak aby byly v analýze zastoupeny organizace z co možná nejvíce měst v České republice. Dalším kritériem bylo členství v PSZV, protože se domnívám, že členství v tomto sdružení je jakýmsi garantem kvality na poli zážitkového vzdělávání.

Organizace Outward Bound – Česká cesta dotazník nevyplnila a nereagovala ani na další pokusy o oslovení, přesto jsem se, vzhledem k významnosti tohoto subjektu na českém trhu, rozhodla Outward Bound – Českou cestu analyzovat z informací dostupných na www stránkách.

Po nalezení organizací, vytvoření, rozeslání a obdržení dotazníků, přišla na řadu samotná analýza vybraných organizací ve výše specifikovaných pěti kategoriích.

Analýzu následovalo shrnutí výsledků průzkumu.

7.1 Analýza vybraných organizací

Tato kapitola obsahuje analýzu patnácti vybraných organizací v oblasti spolupráce, lidských zdrojů, typů programů a bezpečnosti. Jednotlivým organizacím náleží vždy jedna kapitola.

U každého z analyzovaných subjektů je nejprve dán prostor pro profil, tedy základní informace o organizaci (rok založení, sídlo, hlavní činnost). Následují údaje o spolupráci organizace s jinými subjekty na trhu. Dalším z bodů je zacházení organizace s lidskými zdroji. Poté je uvedeno, jaké metody daný subjekt využívá při sestavování a realizování teambuildingových programů. Text pokračuje seznamem typů programů, které daná organizace nabízí a je zakončen informací o tom, jak organizace řeší otázku bezpečnosti na teambuildingových programech.

7.1.1 Adventura s.r.o.

Profil

Adventura s.r.o. je firma zabývající se firemními zážitkovými kurzy od roku 1996. Sídlí v Praze a mimo teambuildingových programů nabízí zábavné a sportovní akce a koučink.

Spolupráce

Firma je členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV).

Lidské zdroje

V Adventuře nejsou žádní instruktoři ve stálém pracovní poměru, firma si je najímá na akce externě. Spolupracuje s cca 80 externími instruktory. Spolupráci s novými instruktory navazují po několikakolovém výběrovém řízení. Kandidát musí nejprve zaslat životopis a motivační dopis, dále následuje ústní pohovor. Poté setkání vybraných účastníků řízení na herním víkendu. Firma v dotazníku uvedla, že v minulosti z cca 70 zájemců vybírali okolo 10 instruktorů.

Instruktoři jsou pravidelně školeni v oblasti fyzické i psychické bezpečnosti účastníků. V pravidelných intervalech také absolvují školení první pomoci

Metody

Tvůrci a realizátoři teambuildingových programů při své práci vychází z prožitkové pedagogiky. S ohledem na žádoucí výsledky a schopnosti skupiny doplňují metodu zážitkového vzdělávání o další vzdělávací metody (facilitace, týmový koučink, přednáška).

Adventura využívá zpětnou vazbu, jako důležitou součást vzdělávacího procesu. Zpětná vazba v procesu zážitkového učení je v Adventure Teambuilding rozpracována do tzv. Cápkových kruhů, které odrážejí míru zpětné vazby užitou v různých typech programů. (Adventura, 2008)

Typy programů

V rámci produktové řady s názvem Teambuilding firma nabízí tyto typy programů:

- Identifikace úrovně týmové práce
- Podpora důvěry v týmu
- Tým a komunikace
- Vedení týmu (leadership)
- Role osobnosti v týmu
- Tým a time management
- Tým a change management
- Rozvoj kreativního myšlení

Kurzy jsou vhodné pro týmy o velikosti max. 32 osob. (Adventura, 2008)

Bezpečnost

Firma dodržuje **bezpečnostní standardy Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání**. Bezpečnostní standardy a metodické postupy zakotvené v prováděcích a bezpečnostních předpisech PSZV plně odpovídají standardům

mezinárodních organizací Association for Challenge Course Technology (A.C.C.T.) a Association for Experiential Education (A.E.E.). Jejich dodržování je předmětem pravidelných detailních kontrol prováděných členy bezpečnostní komise sdružení.. (Adventura, 2008)

7.1.2 ALPINAUTIC, s.r.o.

Profil

Alpinautic je firma zabývající se firemním teambuildingem od roku 1996, se sídlem v Praze. Mimo teambuildingových programů se věnuje koučinku firem a akcím pro neziskový sektor. V rámci doplňkových činností poskytuje kompletní zajištění firemních akcí, jako jsou firemní konference, výjezdy, školení, promotion akce, firemní večírky atd.

Spolupráce

Alpinautic je zakládajícím členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV),

Lidské zdroje

Ve firmě Alpinautic pracují 4 instruktoři v zaměstnaneckém poměru. Ostatní jsou nájímáni externě. Při výběru instruktorů jsou pro firmu důležité tyto vlastnosti uchazečů: komunikativnost, flexibilita, spolehlivost a samostatnost. Vítané jsou také předchozí zkušenosti v oblasti outdoor tréninku a znalost cizích jazyků.

Většinu externích instruktorů tvoří studenti nebo absolventi vysokých škol technických a humanitních oborů.

Instruktoři firmy Alpinautic absolvují školení zaměřené na zpětnou vazbu, prezentační dovednosti a školení o bezpečnosti práce.

Metody

Alpinautik staví své programy na metodě zážitkového učení. Reflektuje všechny její pilíře – Kolbův cyklus, princip dobrovolnosti, cyklus učení prožitkem a zpětnou vazbu.

Cíleně pracuje také s atmosférou programu a skupinovou dynamikou.

Typy programů

Alpinautic v rámci sekce teambuildingu nabízí tyto typy programů:

- Teambuilding
- Teamspirit
- Rozvojové programy

Tyto programy jsou zaměřené na rozvoj konkrétních kompetencí jako je leadership, naslouchání, prezentace a sebeprezentace, orientace na zákazníka a výkon nebo řízení změn:

- Low-cost serie

Tyto programy jsou ekonomicky výhodnější alternativou k outdoorovým kurzům:

- Zimní programy

(Alpinautic, 2010)

Bezpečnost

Alpinautik s.r.o. používá na programech materiál, který splňuje bezpečnostní standardy dané technickými normami (ČSN EN) a doporučeními odborných svazů a asociací (Mezinárodní horolezecká asociace, Český horolezecký svaz apod.). (Alpinautic, 2010)

Firma dodržuje stanovená bezpečnostní pravidla PSZV.

7.1.3 Commservis.com, s.r.o.

Profil

Commservis.com je firma nabízející firemní teambuilding od roku 2004. Sídli v Hradci Králové. Mimo teambuildingu se zabývá marketingem a tréninkem mozku.

Spolupráce

Firma nemá žádného tuzemského ani zahraničního partnera z oblasti teambuildingu.

Lidské zdroje

Commservis.com zaměstnává 3 instruktory. S dalšími cca 20 spolupracuje externě. Mezi instruktory převažují muži. Instruktoři absolvují interní školení firmy.

Metody

Firma v dotazníku uvedla, že pracuje s vlastní metodikou 4COMM.

Typy programů

V rámci sekce teambuilding firma nabízí tyto programy:

- Team spirit events
- Akce na podporu týmového ducha
- Teambuilding
- Budování a rozvoj pracovních týmů
- Management training
- Trénink manažerských dovedností
- Leadership Training
- Rozvoj předpokladů k vůdcovství
- Outdoor Assessment Center
- Hodnotící / diagnostické programy

(Commservis.com, 2011)

Bezpečnost

Firma má zpracované vlastní bezpečností standardy.

7.1.4 Hajd s.r.o.

Profil

Společnost HAJD s.r.o. je rodinná firma manželů Dvorských, působící na trhu od roku 2000. Zpočátku nabízela sportovní aktivity jako parašutismus a paragliding, které následně doplnila o outdoorové vzdělávání. Sídlí v Praze.

Spolupráce

Firma není členem žádného sdružení.

Lidské zdroje

Firma nemá žádného instruktora v pracovním poměru. Využívá externí instruktory, převážně z řad studentů Fakulty tělesné výchovy a sportu v Praze. Instruktoři neabsolvují žádná školení pořádaná firmou. Zaměstnavatelé se spoléhají na jejich odbornost získanou studiem FTVS.

Metody

Firma Hajd pracuje s metodou outdoor tréninku, tzn. využívá zážitkovou pedagogiku, zpětnou vazbu po aktivitách atd.

Typy programů

Firma nemá specifikované programy v nabídce teambuildingu. Teambuildingový program zpracovává na míru objednavateli.

Bezpečnost

Firma neuvádí, jak zajišťuje bezpečnost na programech.

7.1.5 INSPIRA, s.r.o.

Profil

Společnost INSPIRA, s.r.o. nabízí programy firmám od roku 1996. Sídlí v Praze. Věnuje se převážně incentivní turistice. Nabízí i teambuildingové kurzy v zahraničí.

Spolupráce

Firma není členem žádného sdružení, ale spolupracuje s tuzemskými i zahraničními firmami. Spolumajitel Inspiry Ing. Petr Hlubuček založil a následně řídil firmu Adventura Teambuilding.

Lidské zdroje

Firma má 4 instruktory v zaměstnaneckém poměru a s dalšími cca 50 spolupracuje externě. Pro výběr lektorů nemá žádné standardizované požadavky, záleží na osobnosti uchazeče. Věkové rozpětí lektorů je od 22 do 60 let. Lektori absolvují dvakrát ročně interní školení.

Metody

Firma používá zážitkovou pedagogiku.

Typy programů

Inspira nabízí v sekci teambuilding 4 programy:

- Startovací expedice

Vhodné pro nově vzniklé týmy, ale i pro stávající týmy, které potřebují znovu motivovat pro spolupráci. Expedice se konají na Korsice, v Rakousku, na Aljašce, či na Šumavě. Záleží na přání zákazníka.

- Teambuilding a osobní rozvoj

Program, který propojuje manažerské vzdělávání s teambuildingem.

- Teamspirit a zábavné akce
- Vysoká lana

(Inspira Travel, 2011)

Bezpečnost

Inspira má vlastní bezpečnostní standardy.

7.1.6 Learn2Lead s.r.o.

Profil

Společnost Learn2Lead s.r.o. na českém trhu působí od roku 2003. Jak sama uvádí na svých stránkách, z důvodů velké konkurence v oblasti teambuildingových programů, nabízí firmám také vzdělávací kurzy. Sídlí v Praze.

Spolupráce

Firma je partnerem maďarské tréninkové společností Door Training C.E. Képzési és Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság. (Learn2lead, 2008)

Lidské zdroje

Ve firmě není žádný instruktor v zaměstnaneckém poměru. Firma využívá externí instruktory. Stabilně spolupracuje s 10 až 15 externími instruktory. Jejich věkové složení je přibližně 20 až 30 let. Buď studují VŠ, nebo jsou absolventi VŠ. Learn2Lead připravuje pro své instruktory interní školení.

Metody

Firma do dotazníku uvedla, že používá metodu instruktáže.

Typy programů

Nabídka této firmy v oblasti teambuildingu je velmi široká a netradiční. Kurzy jsou rozdělené do 3 sekcí – léto, zima a večerní programy. V každé sekci je několik oddílů, ve kterých jsou jednotlivé, propracované programy, většinou propojené atraktivní legendou.

- Léto
 - Zábavný teambuilding
 - Např. program Život a dílo českého velikána Jára Cimrmana
 - Turistické programy
 - Např. program Putování mystickou Prahou - Treasure Hunt

- Sportovní programy
 - Např. program Highland Games - Tradiční skotské hry
- Adrenalinové programy
 - Např. Speleologický sestup do jeskyní
- Spirituální programy
 - Např. program Cesta bubnu
- Zima
 - Zábavný teambuilding
 - Např. programy Kokosy na sněhu nebo Dobytí severního pólu
- Večerní programy
 - Různorodá nabídka večerních programů
 - Např. Kulinářský teambuilding
 - Poznávací večerní programy
 - Např. program Putování mystickou Prahou
 - Zážitkové večerní programy
 - Např. program Noc Trifidů
 - Spirituální večerní programy
 - Např. Přechod žhavých uhlíků
 - Tematicky zaměřené večerní programy
 - Např. Večírek Sněženek a Machrů
 - Tanečně zaměřené večerní programy
 - Např. Výuka orientálních tanců

(Learn2lead, 2008)

Bezpečnost

Otázku bezpečnosti firma řeší firemním pojištěním pro případ zranění účastníka.

7.1.7 NEW DAY s.r.o.

Profil

Společnost NEW DAY s.r.o. byla založena v roce 2000 a sídlí v Děčíně. Specializuje se na organizování týmových kurzů, rozvojových vzdělávacích programů a individuálně zaměřených konzultací.

Spolupráce

Organizace je členem Profesního sdružení zážitkového vzdělávání (PSZV) a od roku 2011 mu předsedá.

Lidské zdroje

Společnost využívá pouze externí instruktory, trvale spolupracuje s cca 15 instruktory. Jde především o studenty a absolventy VŠ.

Instruktoři jsou pravidelně proškolení v poskytování první pomoci, bezpečnosti práce a mají různé kvalifikace pro vedení specifických aktivit.

Metody

Společnost používá metodu zážitkové pedagogiky. Uplatňují zpětnou vazbu po aktivitách a princip dobrovolnosti. Aktivitu organizují v prostředí indoor i outdoor.

Typy programů

Společnost nabízí 8 typů programů pod hlavičkou teambuildingu:

- Zimní programy
- Hodinový Teambuilding
- Team Spirit
- Budování týmu
- Týmové soutěže
- Týmové expedice
- CSR Týmové programy
- Městský Teambuilding

(NEWDAY, 2010)

Bezpečnost

Společnost uplatňuje bezpečnostní standardy Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání, ve kterém od roku 1996 zastává předsednickou funkci v Bezpečnostní komisi.

7.1.8 Odyssey

Profil

Společnost Odyssey byla založena roku 2002 v Praze. Původně vznikla jako partnerská společnost celosvětově působící Odyssey Teams Inc., založené roku 1991 v USA. Licenční vztah byl v roce 2006 upraven do formy volného partnerství a sdílení patentovaných produktů (Helping Odyssey). Na přelomu let 2005–2006 se datuje vnitřní rozdělení společnosti do dvou divizí – Odyssey Consulting / Odyssey Teambuilding.

Společnost patří mezi nejvýznamnější společnosti na českém trhu v oblasti rozvoje a vzdělávání prostřednictvím metody učení prožitkem. (Odyssey Teambuilding, 2008)

Spolupráce

Společnost Odyssey je členem European Consortium for the Learning Organisation (ECLO), České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ) a zakládajícím členem česko-slovenského Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV). (Odyssey Teambuilding, 2008)

Lidské zdroje

Společnost zaměstnává 3 stálé instruktory. Dalších ca 30 využívá externě. Klíčem pro spolupráci je podle jednatele společnosti především osobnost uchazeče, žádné specifické vzdělání se nepožaduje. Věk lektorů se pohybuje od 22 do 35 let. Instruktory jsou převážně absolventi pedagogických oborů. Instruktoři absolvují vstupní metodické školení, první pomoc, bezpečnostní školení, vedení lanových aktivit, vedení iniciativních her zaměřené na facilitaci a debriefing.

Metody

Společnost ve svých kurzech využívá metodu zážitkové pedagogiky.

Typy programů

Společnost Odyssey člení nabídku v oblasti teambuildingu na 3 sekce. Teambuilding, teamspirit a extrémní výzvy. Z každé oblasti lze objednat program „šitý na míru“, nebo si vybrat z připravených a osvědčených konceptů.

Teambuilding – budování a rozvoj týmů:

- Indy car(-t) project
- Den draka
- Vysoké lanové překážky
- Adventure Race – Dobrodružný závod
- TE(I)AM – “I” in team
- Team Lab

Teamspirit – adrenalin, sport, relaxace:

- Adrenalinové bomby
- Sportovní dny
- Tématické outdoorové programy
- Rafting
- Team Challenge
- Zpátky ke kořenům – Den na farmě
- Western – Západní cesta
- City Treasure Hunt

Extrémní výzvy:

- Mořský jachting
- Polární výprava
- Safari survival
- Enduro expedice
- Expedice – přechod (vele)hor.pdf
- Simulovaný výcvik stíhacích pilotů

(Odyssey Teambuilding, 2008)

Bezpečnost

Společnost dodržuje bezpečnostní standardy PSZV.

7.1.9 Outdoor agency ECHO

Profil

Společnost Outdoor agency ECHO byla založena v roce 2001 ve městě Tábor. Mimo teambuildingových programů se zaměřuje na koučink, adaptační programy typu Go! pro střední školy. Také provozuje outdoorovou základnu Vávrovka (hojně využívaná k zážitkovým akcím PŠL, UŽ, DoNitra atd.). (Echo tábor outdoor agency, 2002)

Spolupráce

Společnost spolupracuje s jinými subjekty na trhu, ale není členem PSZV.

Lidské zdroje

Společnost v době vyplnění dotazníku neměla žádného instruktora v pracovním poměru. Využívá externí instruktory, cca 15. Bývají to studenti či absolventi VŠ oboru rekreologie, psychologie, nebo pedagogických směrů. Věk instruktorů se pohybuje mezi 24 a 54 lety. Převažují muži, kteří tvoří cca 2/3 týmu. Instruktoři absolvují školení zaměřená na zdravotní, bezpečnost, prezentační dovednosti, zpětnou vazbu a instrukce k jednotlivých outdoorových aktivitám.

Metody

Společnost se při své práci opírá o základní pilíře outdoorového tréninku, které tvoří, zážitek, vykročení z komfortní zóny a skupinové rozbory. Metodou je tedy zážitková pedagogika.

Typy programů

Zákazník si v sekci teambuilding může vybrat ze 3 základních produktů. Teambuilding, teamspirit a týmové expedice.

- Teambuildingový program

Teambuildingový program může mít mnoho podob, v rozsahu od několika hodin až po dvou- či třídní program s legendou, nebo městský teambuilding jako krátký doplněk školení. Velkou část programů lze realizovat i v indoorové formě. U celodenních a delších programů může být zařazen příběh s legendou, např: Expedice Karakoram – ve stopách vysokohorské expedice na vrchol K2.

- Teamspirit programy
- Týmové expedice

Tyto akce jsou velmi dobrodružné a reálné. Společnost nabízí 2 typy expedic. Sjíždění divoké řeky a výstup na zadavatelem vybraný vrchol.

(Echo tábor outdoor agency, 2002)

Bezpečnost

Společnost Outdoor agency ECHO se řídí bezpečnostními standardy PSZV ačkoliv není členem sdružení.

7.1.10 OMT group s.r.o.

Profil

Společnost OMT group byla založena v roce 1993 v Hradci Králové, kde je dodnes její sídlo. Patří k největším vzdělávacím firmám na českém trhu. Mimo teambuildingu se společnost věnuje rozvoji manažerských dovedností, koučinku a event solution, který zahrnuje zajištění firemních večírků, plesů apod.

Spolupráce

Společnost patří k zakládajícím členům Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV).

Lidské zdroje

Firma má propracovaný systém lektorského a instruktorského zázemí. Několik zkušených lektorů a instruktorů zaměstnává, dalších cca 60 instruktorů využívá externě. Jedná se o studenty a absolventy vysokých škol. Instruktoři se pohybují ve věkovém rozmezí 18 – 35 let. Každý instruktor musí absolvovat 10 – 20 kurzů pod supervizí a teprve potom může na akci vystupovat samostatně. Instruktoři absolvují školení v oblasti komunikace, práce ve výškách, bezpečnosti práce atd. Každý instruktor musí projít kurzem ČČK – poskytování první pomoci.

Metody

Společnost používá zážitkovou pedagogiku.

Typy programů

Firma v sekci teambuilding nabízí tyto typy programů:

- Teambuilding - Rozvoj týmové spolupráce
- Teambuilding - Rozvoj týmové komunikace
- Teambuilding - Hledání nových komunikačních kanálů
- Teambuilding - Identifikace týmových rolí, Diagnostické kurzy – AC / DC
- Teambuilding - Pro nově vzniklé týmy
- Teambuilding - Poskytování zpětné vazby
- Teambuilding - Zátěžové a expediční programy
- Teambuilding - Relaxační a odpočinkový kurz
- Teamspirit - Kurzy pro pobavení a zábavu

(Omt group, 2010)

Bezpečnost

V oblasti bezpečnosti společnost uplatňuje standardy PSZV a svá vlastní ustanovení.

7.1.11 Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o.

Profil

Společnost Outward Bound – Česká cesta vznikla v roce 1993 a jako první uvedla na vzdělávací trh v České republice outdoor management training – metodu využívající herní principy a specifické pohybové aktivity v přírodě jako zdroj zkušeností a poznání. Společnost se mimo teambuildingu zabývá tréninkem a rozvojem manažerských dovedností, zděláváním a rozvojem manažerských znalostí a teamspirit akcemi. Mimo firemní zákazníky se zaměřuje také na neziskový sektor - školy, státní správa, neziskové organizace. Společnost sídlí v Praze. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Spolupráce

Společnost Outward Bound – Česká cesta je českým zástupcem mezinárodní organizace Outward Bound International pro oblast programů pro firmy.

Organizace je dlouholetým členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, ČSRLZ. (Outward Bound – Česká cesta, rok neuveden)

V roce 2000 společnost iniciovala a spoluzakládala Asociaci profesionálních outdoor center (APOC), první sdružení na podporu vytváření a prosazování standardů a norem pro působení v oblasti outdoor trainingu.

Tato iniciativa získala širší podporu v roce 2005 ve chvíli založení Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání, PSZV. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Lidské zdroje

Lektoři a instruktoři pracují na bázi dlouhodobých exkluzivních smluv. Jsou vzděláním absolventi jedné nebo více vysokých škol (ekonomie, psychologie, sociologie, lékařství, rekreologie atd.) či eventuálně jejich studenty.

Základní lektorské a instruktorské vzdělání se týká skupinové dynamiky, dramaturgie kurzů, teorie a praxe hry, speciálních outdoorových dovedností a fyzické i psychické bezpečnosti atp. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Společnost pro svůj tým lektorů a instruktorů připravuje cílené vzdělávání v odborných oblastech i v praktických dovednostech potřebných pro práci na kurzech. Vedle metodiky a bezpečnosti jde především o oblast organizačního chování jako integrujícího oboru řady manažerských dovedností. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Vybraní spolupracovníci se vzdělávají také v zahraničních centrech Outward Bound. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Všichni instruktoři a lektoři procházejí pravidelným vzděláváním a zkouškami v oblasti fyzické i psychické bezpečnosti, prevence a poskytování první pomoci. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Metody

Firma staví svou činnost na metodě zážitkového učení. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Typy programů

Společnost rozděluje programy podle toho, v jaké fázi vývoje se cílový tým nachází.

- Utváření - budování týmu

Programy určené pro nové či velmi obměněné skupiny. Hlavním tématem je jak být spolupracujícím člověkem.

- Rozvoj týmu

Tyto programy obsahují diagnostiku jednotlivců a skupiny, ústředním tématem je otázka jak být týmovým hráčem.

- Přerod týmu

Tyto programy jsou vhodné pro stagnující skupiny či týmy s potřebou překonat vědomé či skryté problémy. Hlavní téma je jak být vůdcem.

- Refresh týmu

Programy určené pro skupinu dlouhodobě spolupracující a podávající výkon, která potřebuje zaměřit svou pozornost na lidi a sebemotivaci pro další spolupráci

- Zaběhnutý tým před novým zadáním

Tyto programy mohou pomoci podpořit změny v týmu, úspěšně nastartovat nové projekty apod.

(Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Bezpečnost

Příprava kurzu a realizace aktivit se řídí platnými bezpečnostními standardy, které jsou v souladu s mezinárodními standardy OBI a se standardy Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (pravidla se týkají např. používání ochranných pomůcek pro účastníky i instruktory při jednotlivých aktivitách,

povinné technické parametry garantují minimalizaci rizika atd.). (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

Na každé akci je vždy přítomen zdravotník z řad instruktorů společnosti. (Outward Bound – Česká cesta, 2011)

7.1.12 Project Outdoor

Profil

Project Outdoor s.r.o. je mezinárodní vzdělávací organizace založená v roce 2001 se sídlem v Olomouci a pobočkami v Praze, Bratislavě a Polsku. Organizace kromě teambuildingu nabízí analýzu vzdělávacích potřeb, komplexní vzdělávací a rozvojové programy, školení měkkých dovedností, koučink, akreditované semináře pro pedagogy a outdoor instruktory, rekvalifikační kurzy a jiné produkty firemního vzdělávání. (Project Outdoor, 2009)

Spolupráce

Organizace spolupracuje s tuzemskými i zahraničními partnery.

Project Outdoor je zakládajícím členem organizace provozovatelů lanových aktivit ERCA a zakládajícím členem PSZV, jednatel firmy Mgr. Radek Hanuš PhD. je místopředsdou PSZV. (Project Outdoor, 2009)

Lidské zdroje

V Project Outdoor jsou 4 lektoři v pracovním poměru. Přibližně 16 lektorů firma najímá externě.

Věkové složení týmu záleží na zastoupení jednotlivých lektorských stupňů:

- junior lektoři – cca od 22 let
- senior lektoři – nejmladší 26 let
- trenéři – nejmladší 33 let
- konzultant – nejmladší 36 let

V lektorském týmu společnosti převažují muži.

Lektoři jsou vybíráni z řad absolventů a studentů katedry Rekreatologie Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci.

Trenéři a konzultanti pak mají různé vzdělání jak v oblasti rekreatologie, tak pedagogiky, managementu či psychologie (magisterské i doktorské úrovni).

Lektoři absolvují interní školení - dle zaměření lektora. Společnost částečně podporuje vzdělávání svých lektorů ve specifických oblastech u jiných organizací.

Metody

Project Outdoor pracuje se zážitkovou pedagogikou a dle potřeb ji doplňuje o prostředky naplňující konkrétní cíle akce. Mají například certifikaci na komplexní osobnostní diagnostiku dle Belbina. (Project Outdoor, 2009)

Typy programů

Klient Project Outdooru si může, kromě programu připraveného na míru, vybrat ze 4 předpřipravených programů:

- Team Up!

Tento program staví na tématických logických aktivitách, které vyžadují vyšší míru spolupráce, rozdělení týmových rolí a účinnou komunikaci členů týmu.

- Expedice Endurance

Podstatou programu jsou velké outdoorové aktivity a případové studie, které staví účastníky kurzu do rozličných komplexních situací (noční pátrací a záchranná mise, stavba teepee vesnice a přenocování v ní atd.).

- Golden Gate Bridge

Účastníci tréninku Golden Gate Bridge mají před sebou nelehký úkol – během vymezeného času musí postavit 3m vysoký a 15m široký most ze dřeva a lan.

- Teamquest

Obsahem tohoto programu je trénink týmové spolupráce, skupinové komunikace, projektového řízení a plánování.

(Project Outdoor, 2009)

Bezpečnost

Organizace uplatňuje bezpečnostní standardy ACCT, PSZV, ERCA, AEE, EEE a některé má vlastní.

7.1.13 STAN

Profil

Organizace STAN-Special Team for Adventure byla založena v roce 2003. Sídli v Rokytnici nad Rokytou a provozuje 3 střediska s vlastními adrenalin parky a jedno virtuální středisko – vodácké a expediční. Kromě teambuildingových akcí se organizace zaměřuje na programy pro školy, pořádání letních táborů a zimních kurzů a turistiku.

Spolupráce

Organizace si zakládá na vlastním, nesdíleném know-how. Nespolupracuje s jinými firmami v oblasti teambuildingu.

Lidské zdroje

STAN zaměstnává 12 programových instruktorů, s dalšími přibližně 30 instruktory spolupracuje externě. Jedná se většinou o studenty nebo absolventy vysokých škol oboru rekreologie. Stan má vytvořený vlastní dlouhodobý vzdělávací plán pro lektory SIA (STAN Instruktor Academy). Stálí pracovníci jsou držitelé licencí (lanových aktivit, vodácký instruktor, instruktor lyžování atd.). Věkové rozmezí instruktorů a lektorů se pohybuje od 18 do 40 let.

Metody

STAN využívá ve svých programech zážitkovou pedagogiku.

Typy programů

Firma nabízí především programy „šité na míru“. Na výběr dává také 5 tématických teambuildingových akcí:

- NOMERA Team

Jedná se o dobrodružnou dvoudenní akci, ve které je hlavním úkolem firmy „opravit zničený most přes údolí v oblasti nedaleko Tora-Bora a opravit vodovod, který zásobuje hlavní americkou základnu.“

- Vertical Limit

Vertical Limit je program, při kterém si účastníci vyzkouší role lovců pokladů.

- Mafia

Mafia je program, který postupně graduje po celý den a vyvrcholí stylovým večerem – návštěvou Casina.

- Nordica

Program staví na soutěžním klání družstev, propojeným příběhem o Aljašce. Účastníci si vyzkouší sněžnice, GPS navigace, sněžné skútry apod.

(STAN, 2006)

Bezpečnost

Firma má vlastní bezpečnostní standardy.

7.1.14 SUNDISK s.r.o.

Profil

SUNDISK s.r.o. je rodinnou firmou fungující od roku 2004 se sídlem v Jablonci nad Nisou. Firma se mimo outdoorových programů a teambuildingů zabývá sportovními a kulturními produkcemi, event marketingem (včetně přidružených služeb – grafické studio a DTP, foto služby, reklamní služby) a cestováním.

Spolupráce

Firma spolupracuje s jinými subjekty na trhu, ale ne v oblasti teambuildingových programů.

Lidské zdroje

SUNDISK zaměstnává stabilně 2 instruktory v hlavním pracovním poměru. V průběhu sezóny pak zaměstnává až 30 instruktorů na dohodu o provedení práce. Věkové rozmezí instruktorů je od 16 do 50 let. Instruktoři jsou z převážné části studenti SŠ a VŠ. Instruktoři absolvují dvou- až třídní interní školení dle zaměření práce (lanové centrum, sjíždění řeky apod.).

Metody

Firma využívá metod zážitkové pedagogiky.

Typy programů

SUNDISK nemá specifikovanou nabídku teambuildingových programů. Využívá především outdoorové sporty (skalní lezení, sjíždění řeky, apod.), klasické teambuildingové aktivity a vysoká lana.

Bezpečnost

Firma má vlastní bezpečnostní standardy.

7.1.15 Tern

Profil

Teambuildingová agentura Tern je na trhu od začátku roku 2004. Mimo teambuilding nabízí Event-marketingové akce. Sídli v Olomouci.

Spolupráce

Tern spolupracuje s tuzemskými i zahraničními firmami v oblasti teambuildingu a je členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV).

Lidské zdroje

Firma zaměstnává na dohodu o provedení práce zhruba 30 lektorů, s cca 15 spolupracuje externě. Instruktorský tým je složen z absolventů střech a vysokých škol, přibližně třetinu tvoří absolventi fakult tělesné výchovy. Převažují muži. Lektori absolvují zdravotní, komunikační a bezpečnostní školení. Dále pak instruktáž jednotlivých sportů a kurzy anglického jazyka.

Metody

Tern při tvorbě a realizaci teambuildingových programů vychází z metod a principů zážitkové pedagogiky.

Typy programů

Firma ve své nabídce nespecifikuje jednotlivé teambuildingové programy. Akci připravuje na míru zákazníkům. Programy jsou vždy kombinací dobrodružné hry a poutavého příběhu.

Bezpečnost

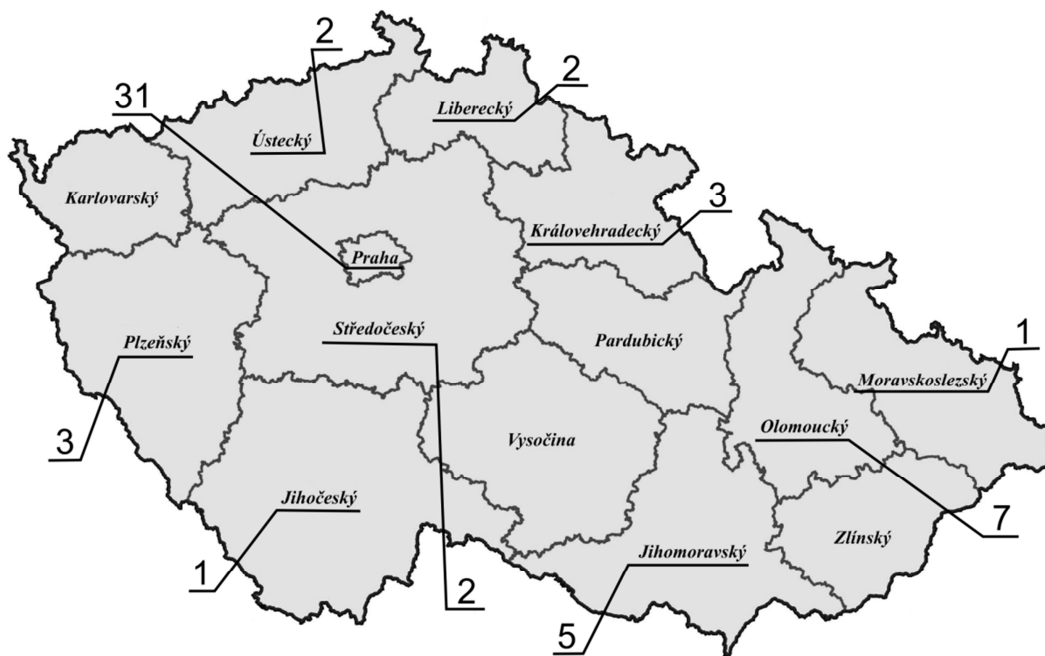
Firma dodržuje bezpečnostní standardy PSZV.

7.2 Souhrnné výsledky průzkumu

V této části bakalářské práce nejprve shrnu údaje o sídle a založení všech nalezených organizací. Následně popíšu situaci, vyplývající z průzkumu vybraných organizací, v jednotlivých kategoriích.

Regionální distribuce organizací

Na českém trhu je v současné době minimálně **57 organizací**, které nabízejí teambuildingové programy určené pro cílený rozvoj pracovního týmu. Jak je zřejmé z níže uvedeného obrázku, více než polovina nalezených subjektů sídlí v Praze.



Obrázek 4 - Regionální distribuce organizací nabízejících teambuilding firmám.

Doba vzniku organizací

První organizace nabízející firemní teambuilding v ČR vznikly v roce **1993** a to Outward Bound - Česká cesta, OMT group, a Trakt. Další subjekty vznikaly, nebo ke své stávající nabídce přidávaly teambuildingové programy, především okolo roku 2000. Z nalezených organizací nebyla žádná založena po roce 2008.

Výsledky analýzy vybraných organizací

Kategorie	Souhrnné informace z analýzy vybraných organizací
Spolupráce	<p>Osm organizací je členem PSZV.</p> <p>Jedna organizace je členem evropské pobočky Association for Experiential Education (AEE).</p> <p>Tři organizace spolupracují s jinými subjekty z oblasti teambuildingu, ale nejsou členy žádného sdružení.</p> <p>Čtyři ze zkoumaných organizací nespolupracují s nikým z oblasti teambuildingu.</p>
Lidské zdroje	<p>Pět z analyzovaných firem nezaměstnávalo žádné instruktory v době vyplňování dotazníku.</p> <p>Pokud organizace má instruktory v pracovním poměru, jedná se v průměru o tři.</p> <p>Externích služeb instruktorů využívají všechny organizace. Počet externích spolupracovníků se pohybuje od 10 do 80.</p> <p>Instruktoři jsou převážně studenti středních a vysokých škol, nebo jejich absolventi. Uplatňovány jsou především pedagogické obory se zaměřením na tělesnou výchovu, rekreologii atd.</p> <p>Instruktoři v sedmi analyzovaných organizacích absolvují školení první pomoci.</p> <p>V šesti organizacích školí lektory v lektorských dovednostech jako je komunikace s klientem, poskytování zpětné vazby apod.</p> <p>Pět organizací bez bližší specifikace uvedlo, že jejich instruktoři absolvují interní školení.</p> <p>Tři firmy mají vypracovaný podrobný vzdělávací systém svých instruktorů.</p>
Metody	<p>Třináct z analyzovaných organizací, při tvorbě a realizaci teambuildingových programů, vychází z metod a principů zážitkové pedagogiky.</p> <p>Jedna organizace využívá vlastní metodiku.</p> <p>Jedna organizace uvedla, že používá metodu instruktáže.</p>

	Všechny organizace pracují s prostředím mimo budovy (outdoor), variantu realizace programu uvnitř budovy (indoor) zařazují pouze na přímé přání klienta, jako doplňkovou, nebo jako variantu při špatných klimatických podmínkách.
Typy programů	<p>Tři organizace nemají specifikované typy teambuildingových programů.</p> <p>Osm organizací zahrnuje pod nabídku teambuildingu také teamspirit programy.</p> <p>Dva subjekty nabízí ekonomicky výhodnější varianty klasických programů.</p> <p>Čtyři firmy mají v nabídce zimní teambuildingové programy.</p> <p>Čtrnáct organizací v dotazníku uvedlo, že využívají programy s legendou.</p>
Bezpečnost	<p>V oblasti bezpečnosti devět organizací uplatňuje standardy PSZV.</p> <p>Pět organizací uplatňuje své vlastní bezpečnostní standardy.</p> <p>Jedna organizace neuvedla, jak zajišťuje bezpečnost na programech.</p>

Tabulka 4 - Výsledky analýzy vybraných organizací

8 Diskuse

V této části se zamýšlím nad silnými a slabými stránkami českého trhu s teambuildingovými programy, definuji možné příležitosti a hrozby ve sledované oblasti. K tomuto účelu jsem zvolila metodu SWOT analýzy.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dobře zvládnuté outdoorové aktivity• Kreativní programy s legendou• Existence PSZV a garance kvality a bezpečnosti členů sdružení• Velký rozkvět oborů jako je rekreologie – dostatek potencionálních instruktorů s dobrou znalostí outdoorových aktivit	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečný důraz na vzdělávání instruktorů v oblasti práce se skupinou a poskytování zpětné vazby po aktivitách• Osobnostní nevyzrálост instruktorů pro dobré zvládnutí reflexe a přenosu zkušeností do praxe!• Malá regionální distribuce organizací• Velké množství organizací nabízejících teambuilding bez vzdělávacího úmyslu• Vnímání teambuildingu veřejností jen jako zábavné akce!
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Vstup více organizací do PSZV – větší odbornost nabízených služeb v oblasti vzdělávání• Více kvalifikovaných absolventů oborů zaměřených na zážitkovou pedagogiku a andragogiku• Znatelnější rozlišení programů, které mají pobavit od těch, ze kterých se má tým poučit a zkušenosti využít pro	<ul style="list-style-type: none">• Zkostnatění metod, stále stejné aktivity ve všech organizacích• Ztráta atraktivity, malé výzvy• Nezájem zaměstnanců firem o teambuildingové programy• Finanční nevýhodnost pro firmy• Přesycení trhu• Postupný zánik některých organizací (pro ty zbylé spíše

<p>zefektivnění své práce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nové, neotřelé aktivity pro skupiny, vhodné pro následný rozbor a transfer naučeného do pracovního prostředí (osobně si představuji, že by se do budoucna mohli využívat více praktičtější aktivity, než je prolezení skrz oka pavoučí sítě, např. vybudování pískoviště pro děti, týmové pečení chleba apod.) 	<p>příležitost, než hrozba)</p>
--	---------------------------------

Tabulka 5 - SWOT analýza teambuildingu v ČR

9 Závěr

Pozitiva plynoucí z práce ve funkčním týmu jsou nesporná. Pro zaměstnance i zaměstnavatele. Stále více firem v České republice si tento fakt uvědomuje a vyhledává organizace, které nabízejí teambuildingové programy.

Takových organizací je v České republice velmi mnoho a zorientovat se v tom, jaké společnosti nabízí teambuilding ve smyslu teamspirit programů, tedy jako zábavnou akci na posílení týmového ducha, a jaké ve smyslu akce pro cílený rozvoj týmu, není jednoduché. V praktické části jsem proto zpracovala přehled organizací nabízejících teambuildingové programy, ve smyslu vzdělávací akce, firmám v ČR. Prostřednictvím internetu jsem takových organizací našla padesát sedm. Více než polovina z nich sídlí v Praze.

Patnáct vybraných organizací jsem analyzovala v pěti kategoriích – spolupráce, lidské zdroje, metody, typy programů a bezpečnost. Z analýzy vyplynula významná úloha Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV) v oblasti teambuildingu v ČR. Dále analýza ukázala, že organizace zaměstnávají minimální množství instruktorů, většina instruktorů je, ze sezónní povahy teambuildingu, najímána externě. To je zřejmě také důvod, proč jsou instruktory teambuildingu převážně studenti, ať už středních, nebo vysokých škol. Analyzované organizace realizují teambuilding primárně v přírodě, za použití metod zážitkové pedagogiky. V nabídkách organizací je znatelný trend spojování teamspirit a teambuilding programů do jedné sekce, což částečně stírá rozdvojené vnímání pojmu teambuilding ve společnosti.

Bylo by zajímavé uskutečnit obdobný průzkum za několik let a porovnat zjištěná data.

Seznam obrázků

Obrázek 1- Kořeny outdoor management tréninku v Čechách. (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 51)	10
Obrázek 2 - Cyklus učení (upraveno podle Kolba in Svatoš, Lebeda, 2005, s. 18)	14
Obrázek 3 - Komfortní zóna (Svatoš a Lebeda, 2005, s. 32).....	16
Obrázek 4 - Regionální distribuce organizací nabízejících teambuilding firmám.	60

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíly mezi skupinou a týmem podle Horváthové. (2008, s. 14)	20
Tabulka 2 - Faktory ovlivňující skupinovou kohezi. (Hayesová, 2005, s. 47).....	23
Tabulka 3 - Výhody a nevýhody skupinové koheze. (Kolajová, 2006, s. 45).....	24
Tabulka 4 - Výsledky analýzy vybraných organizací.....	62
Tabulka 5 - SWOT analýza teambuildingu v ČR.....	64

Literatura

ADAI, John. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-856-0370-5

ČINČERA, Jan. Práce s hrou. Pro profesionály. Praha: Grada, 2007. 116 s. ISBN 978-80-247-1974-0

GYMNASION: časopis pro zážitkovou pedagogiku. Č. 1 (jaro 2004). Praha: Prázdninová škola Lipnice. Vychází dvakrát ročně. ISSN 1214-603X.

HANUŠ, R., CHYTILOVÁ, L. Zážitkově pedagogické učení. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2816-2.

HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6

HERMOCHOVÁ, Soňa. Teambuilding. Praha: Grada Publishing, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9

HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. 1. vydání. Praha: ASPI, 2008. 200s. ISBN 978-80-7357-390-4

JIRÁSEK, Ivo. Zážitková pedagogika. *Gymnasion : časopis pro zážitkovou pedagogiku*. 31.3.2004, Vol. 1, č. 1, s. 6 - 16.

JOHNSON, David W.; JOHNSON, Frank P. Joining Together. Group Tudory and Group Skills. Boston: Pearson, 2006. 650 s.

KOLAJOVA, L.: Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1764-6

PAYNE, V.: The Team-Building Workshop: A Trainer's Guide. New York: AMACOM, 2001. ISBN 0-8144-7079-3

SVATOŠ, V.; LEBEDA, P.: Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN: 80-247-0318-1

SVATOŠ, Vladimír ; LEBEDA, Petr. Outward Bound International. *Gymnasion : časopis pro zážitkovou pedagogiku*. 31.3.2004, č. 1, s. 47-49.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9

Internetové zdroje

Accel-Team. Elton Mayo's Hawthorne Experiments [online]. c2011 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z WWW: <http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_02.html>

Adventura - teambuilding [online]. c2008 [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.teambuilding.cz>>.

Alpinautic [online]. 2010 [cit. 2011-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.alpinautic.cz>>.

Commservis.com [online]. c2011 [cit. 2011-0-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.commservis.com>>.

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů [online]. 2009 [cit. 2010-11-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.lidske-zdroje.org/>>.

Echo tábor outdoor agency [online]. 2002 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.outdoor-echo.cz/>>.

Hajd [online]. 2006 [cit. 2011-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.hajd.cz/index.asp?menu=3>>.

Inspira Travel [online]. 2011 [cit. 2011-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.inspira-travel.cz/>>.

Learn2lead [online]. 2008 [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.learn2lead.cz/cs/>>.

NEWDAY [online]. 2010 [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.newday.cz/>>.

Odyssey Teambuilding [online]. 2008 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.odyssey-teambuilding.cz/>>.

Omt group [online]. 2010-2011 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.omt.cz/>>.

Outward Bound – Česká cesta [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://is.ceskacesta.cz/teambuilding>>.

Project Outdoor [online]. 2009 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.tymovaspoluprace.cz/index.php>>.

PSZV - Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání [online]. c2009 [cit. 2011-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.pszv.cz/cs/Default.aspx>>.

STAN [online]. 2006 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW:
<<http://www.istan.cz/cz/>>.

SUNDISK [online]. 2004 [cit. 2011-02-16]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sundisk.cz/>>.

TERN [online]. 2010 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW:
<<http://www.tern.cz/>>.

Seznam příloh

Příloha A – Přehled organizací nabízejících teambuildingové programy firmám v ČR	I
---	---

Příloha A – Přehled organizací nabízejících teambuildingové programy firmám v ČR

	Název společnosti	Sídlo společnosti	WWW stránky společnosti
1.	Adventura s.r.o.	Praha	www.teambuilding.cz
2.	Agentura Salvia, s.r.o.	Praha	www.agenturasalvia.cz
3.	Agionet s.r.o.	Plzeň	www.najednelodi.cz
4.	AKORD Outdoor Training, s.r.o.	Praha	www.akord-ot.cz
5.	ALPINAUTIC, s.r.o.	Praha	www.alpinautic.cz
6.	Andra training, s.r.o.	Olomouc	www.andra.cz
7.	ARTEDA, s.r.o.	Praha	www.arteda.cz
8.	AZ TEAMBUILDING s. r. o.	Praha	www.azteambuilding.cz
9.	Bakchus aktivity s.r.o.	Znojmo	www.bakchusaktivity.cz
10.	Blue & Green s.r.o.	Praha	www.blueandgreen.cz
11.	Business progres, s. r. o.	Brno	www.businessprogress.cz
12.	Cestovní kancelář Klíč s.r.o.	Trutnov	www.firemniprogramy.cz
13.	Commservis.com, s.r.o.	Hradec Králové	www.commservis.com
14.	Datapont, s.r.o.	Praha	www.cestadoneznamy.cz
15.	Easy Day s.r.o.	Praha	www.easy-day.cz
16.	EVENT ARENA s.r.o.	Praha	www.eventarena.cz
17.	EventHouse s.r.o.	Praha	www.eventhouse.cz
18.	Feelnat.s.r.o.	Praha	www.feelnat.cz
19.	GEMARE AGENCY s.r.o.	Olomouc	www.gemareagency.cz
20.	Hajd s.r.o.	Praha	www.hajd.cz
21.	HOTROCK s.r.o.	Ústí nad Labem	www.hotrock.cz
22.	Image Lab s.r.o.	Praha	www.imagelab.cz
23.	INSPIRA, s.r.o.	Praha	www.inspira-travel.cz
24.	JANTA s.r.o.	Brno	www.outdoorovekurzy.cz
25.	K2 SAS, s.r.o.	Pustiměř	www.k2sas.cz
26.	Learn2Lead s.r.o.	Praha	www.learn2lead.cz
27.	Lemon production, s.r.o.	Praha	www.lemons.cz
28.	MAY Consulting s.r.o	Praha, Brno	www.mayconsulting.cz
29.	MEK-IN, s. r. o.	Praha	www.mek-in.cz
30.	MITA THOR INTERNATIONAL, s r.o.	Praha, Brno, Ostrava	www.mitathor.cz
31.	NEW DAY s.r.o.	Děčín	www.newday.cz
32.	Odyssey	Praha	www.odyssey.cz
33.	OMT group s.r.o.	Hradec Králové	www.omt.cz
34.	Outdoor agency ECHO	Tábor	www.outdoor-echo.cz
35.	Outdoor Development s.r.o.	Praha	www.letniakce.cz

	Název společnosti	Sídlo společnosti	WWW stránky společnosti
36.	Outdoor Education	Týn nad Bečvou	www.outdooreducation.cz
37.	Outdoor F	Praha	www.outdoor-f.net
38.	Outdoor Solutions s.r.o.	Praha	www.outdoorsolutions.cz
39.	Outdoored s.r.o.	Týnec nad Labem	www.outdoored.cz
40.	Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o.	Praha	www.ceskacesta.cz
41.	PE Outdoor	Plzeň	www.peoutdoor.cz
42.	Persona Unica s.r.o.	Brno	www.personaunica.cz
43.	Prague Adventures s.r.o.	Praha	www.pragueadventures.cz
44.	ProBull s.r.o.	Mosty u Jablunkova	www.probull-teambuilding.cz
45.	Profi-Communication s.r.o.	Olomouc	www.proficomm.cz
46.	Project Outdoor	Olomouc	www.projectoutdoor.cz
47.	QAM s.r.o.	Praha	www.qam.cz
48.	S.E.N. Team Spirit	Praha	www.outdoortraining.cz
49.	Salanga	Plzeň	www.salanga.cz
50.	Sportlines s.r.o.	Praha	www.sportlines.cz
51.	STAN	Rokytnice	www.istan.cz
52.	SUNDISK s.r.o.	Jablonec nad Nisou	www.sundisk.cz
53.	Teambuilding s.r.o.	Příbram	www.teambuildingsro.com
54.	Teamplay	Praha	www.teamplay.cz
55.	Tern	Olomouc	www.tern.cz
56.	TRAKT	Olomouc	www.trakt.cz
57.	VERTIGO SPORTS, s. r. o.	Praha	www.vertigosports.cz